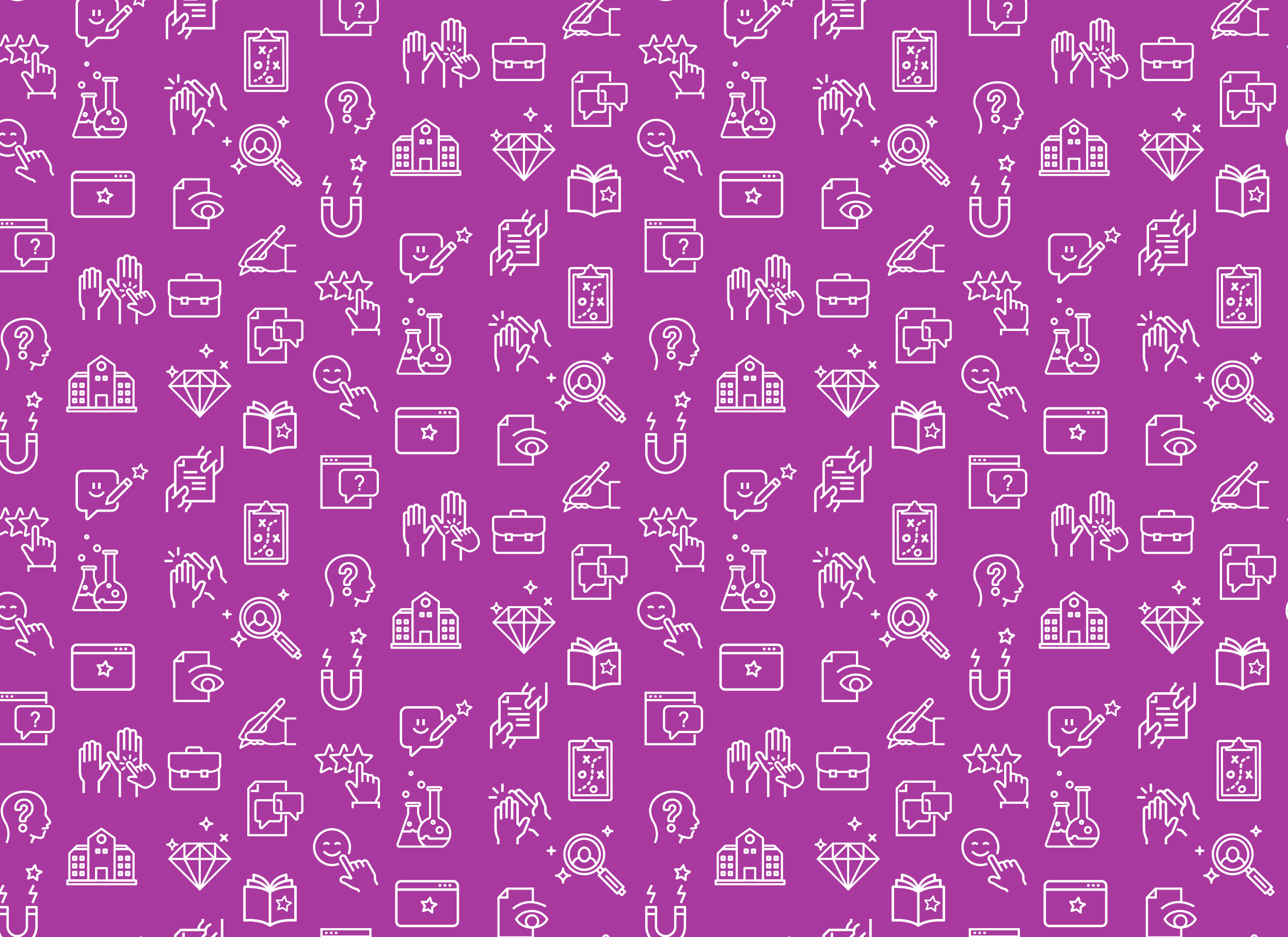


Lucas Onderwijs en

# de kunst van het veranderen

Concrete handreikingen voor onderwijsvernieuwing







# **de kunst van het veranderen**

## Colofon

Lucas Onderwijs en de kunst van het veranderen  
Concrete handreikingen voor onderwijsvernieuwing

**Projectleiding** Hilda Boezeman (Denkkracht.nu)

**Redactie** Hilda Boezeman (Denkkracht.nu),  
Koos Eichhorn (Lucas Onderwijs),  
Yvette Kooij (Hogeschool Leiden),  
Naomi Mertens (Mijn Leergemeenschap),  
Rosa du Pré (Lucas Onderwijs),  
Frans Schouwenburg (Kennisset)

**Redactionele begeleiding & eindredactie**  
Lotte Boot (Lotte Boot Media Producties)

**Grafisch ontwerp** Suzanne Hertogs (Ontwerphaven)

**Fotografie** Saffloer Mohaupt  
(Saffloer Mohaupt Photography)

**Druk** Zwaan Printmedia

ISBN 9789090326351

©2020 Lucas Onderwijs  
www.lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen

Voor tekst en schema's geldt:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Met dank aan: Alfons ten Brummelhuis (Kennisset)  
Kindcentrum Snijders, SBO Merlijn,  
RKBS De Regenboog, RK Basisschool De Bras,  
De School, Basisschool 't Palet, KC Buitenrijck,  
Kindcentrum Toermalijn, RK Basisschool De Waterwilg.

Dit boek is tot stand gekomen in opdracht van  
Lucas Onderwijs in samenwerking met Kennisset  
en Hogeschool Leiden.



Kennisset



# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	6
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>Inleiding</b>	10
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>Verantwoording en leeswijzer</b>	16
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>Hoe sluit ik aan bij de (toekomstige) leefwereld van mijn leerlingen?</b>	28
Interviews	Kindcentrum Snijders: 'We dachten: we moeten toch meer kunnen dan dit?' SBO Merlijn: 'Een leerling riep: ik doe hier veel minder en leer veel meer!'	
Handvatten	Motivatie De rol van ICT Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	39
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>Hoe lever ik maatwerk aan ieder kind?</b>	46
Interviews	RKBS De Regenboog: 'We benaderen onze leerlingen nu veel proactiever' RK Basisschool De Bras: 'Bij ons wordt samengeleefd, geleerd, ontwikkeld en gespeeld' De School: 'Kinderen krijgen gelijke kansen als ze ongelijk onderwijs krijgen'	
Handvatten	Differentiëren De rol van ICT Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	61



<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>Hoe kan ik met gebruik van ICT beter personaliseren?</b>	70	Handvatten	De rol van ICT Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	122
Interviews	Basisschool 't Palet: 'Met goede begeleiding gaan leerlingen als de brandweer' RK Basisschool De Bras: 'Wij gaan uit van de ongelijkheid tussen kinderen'				
Handvatten	ICT-bekwaamheid Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	82			
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>Hoe trek ik met mijn onderwijs nieuwe leerlingen aan?</b>	90			
Interviews	Kindcentrum Toermalijn: 'We konden niet meer doorgaan op de oude manier' RK Basisschool De Waterwilg: 'Onze samenwerking met buitenlandse scholen motiveert enorm'				
Handvatten	De rol van ICT Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	102			
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>Lerarentekort! Hoe zorg ik voor voldoende handen in de klas?</b>	108			
Interviews	KC BuitenRijck: 'We hebben onze organisatie zo flexibel mogelijk gemaakt' Kindcentrum Snijders: 'We hebben een constante aanwas van nieuwe leraren' SBO Merlijn: 'Ik verbind leraren aan elkaar zodat ze elkaar aanvullen'				
			Handvatten	De rol van ICT Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	122
			<b>HOOFDSTUK 8</b>	<b>Hoe zet ik een moderne school neer als ik vanaf nul kan beginnen?</b>	128
			Interviews	De School: 'We wilden een school waar onderwijs op maat echt mogelijk is' KC BuitenRijck: 'Het is heel belangrijk je visie levend te houden'	
			Handvatten	Een nieuw gebouw De rol van ICT Zo kan het ook Denkvraag Hulpbronnen	142
			<b>HOOFDSTUK 9</b>	<b>Handvatten bij veranderen</b>	150
			Theorie	Waarom zou je willen veranderen (en waarom niet)? Hoe pak je de verandering aan (het proces)? Wat heb je te doen in het cyclische veranderproces (de interventies)? Leiderschap bij verandering Werken met rubrics voor schoolontwikkeling	
				<b>Rubrics</b>	171
			Aan de slag	Leerling en onderwijs Innovatieve teams Leidinggeven aan innovatief onderwijs Organisatie van innovatief onderwijs ICT in innovatief onderwijs Schoolprofiel	

Onze kaarten hebben  
we achtergelaten,  
ergens, niet boos,  
niet weemoedig:  
ze vertelden ons  
wat we al wisten,  
waar we  
vandaan kwamen.  
Niet waar we waren.

uit: *Verder* – Rutger Kopland, 1982

# Lucas Onderwijs en de kunst van het veranderen



**E**en oud gezegde luidt: de tijden veranderen en wij met hen. Het lijkt geen twijfel dat onze samenleving, en daarmee het onderwijs, in beweging is. Grote vraagstukken als die van de digitalisering, het lerarentekort, de vergrijzing, migratiestromen, kansenongelijkheid, segregatie, teruglopende leeropbrengsten en een nieuw curriculum maken dat we als onderwijs na moeten blijven denken over de antwoorden die wij willen geven.

Er is in Nederland veel om trots op te zijn. We staan al jaren bovenaan de wereldranglijst van gelukkigste kinderen. Dit is mede toe te schrijven aan een niet-competitieve en weinig stressvolle schoolcultuur, maar ook aan de goede werk-privé-balans van Nederlandse ouders. Tegelijkertijd zien we dat in internationale vergelijkingen de leeropbrengsten van Nederlandse leerlingen langzaam teruglopen.



## Met dit boek willen we scholen, die de ambitie hebben hun onderwijs eigentijds in te richten, concrete voorbeelden en handvatten bieden

---

### TOEKOMSTBESTENDIG

Het is aan het onderwijs zélf om nieuwe impulsen te geven aan en oplossingen te ontwikkelen voor de uitdagingen die de 21e eeuw kenmerken. De eeuwenoude traditie van een leraar voor een klas met leerlingen, werkend met klassikale lesmethoden, is niet langer het enige antwoord op de vraag wat kinderen nodig hebben. Dat zien we ook terug in een dalende motivatie bij Nederlandse leerlingen. Het onderwijs sluit vaak niet goed meer aan bij wat kinderen nodig hebben en bij datgene waar de samenleving om vraagt. Het is een maatschappelijke opdracht om het onderwijs toekomstbestendig in te richten.

Gelukkig zien we in steeds meer scholen dat de zoektocht naar beter onderwijs leidt tot nieuwe onderwijsvormen en inhouden die wél aansprekend zijn, en die zorgen voor betere leeropbrengsten en meer maatwerk voor leerlingen. Tot onderwijs waarin nadrukkelijk ook veel aandacht is voor persoonsvorming, wereldburgerschap en vaardigheden. Die zoektocht naar eigentijdse onderwijsvormen en -inhouden vraagt om visie, lef en doorzettingsvermogen, maar ook om kritische zelfreflectie en constante bijsturing op basis van ervaringen.

### TEAMWERK

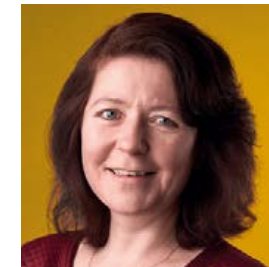
Ook voor leraren kan het onderwijs aantrekkelijker worden. Nieuwe organisatiemodellen en multidisciplinaire teams maken van het beroep van leraar meer teamwerk en minder een individuele inspanning. Met een mix van MBO-, HBO- en WO-opgeleide onderwijsprofessionals spreek je niet alleen een bredere doelgroep op de arbeidsmarkt aan, maar wordt ook het werken in het onderwijs diverser en interessanter.

## Het is een maatschappelijke opdracht om het onderwijs toekomstbestendig in te richten

---

Met dit boek willen we scholen in het PO, die de ambitie hebben hun onderwijs eigentijds in te richten, concrete voorbeelden en handvatten bieden om vorm en inhoud te geven aan de eigen schoolontwikkeling. De voorbeelden kunnen inspireren, aanzetten tot discussie, of juist vragen oproepen over hoe het anders – nóg beter – kan. Werken in het onderwijs is werken aan de toekomst: kinderen inspireren en begeleiden op hun weg naar volwassenheid. Deze mooie maatschappelijke opdracht vraagt om professionals die bereid en in staat zijn om onderwijs te ontwikkelen dat past bij deze tijd.

— *Ewald van Vliet en Ingrid de Bonth*  
College van Bestuur Lucas Onderwijs



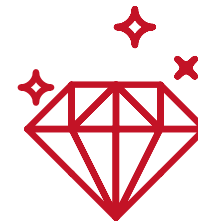
# Inleiding 1





**Dit boek laat niet alleen zien waarom deze scholen kiezen voor verandering, maar ook hoe ze dat doen**

Hoe kun je nadenken over vernieuwing van je onderwijs wanneer al je tijd in beslag wordt genomen door dagelijkse beslommeringen? Veel scholen binnen Lucas Onderwijs hebben ervaring opgedaan met onderwijsvernieuwing. Dit boek laat zien waarom deze scholen kiezen voor verandering en hoe ze dat doen.



**H**ij herinnert zich nog precies het moment waarop hij wist: het moet anders. Directeur Ivan Trouwborst van de Snijdersschool in Oud Rijswijk had die ochtend groep 6 een rekeninstructie gegeven. De 29 leerlingen bogen zich over hun werk en Trouwborst plofte in de stoel van de zieke leraar die hij die dag verving. Een griepgolf maakte dat hij al voor de vijfde dag die week voor een groep stond. Op zijn eigen bureau stapelde het werk zich intussen op – waaronder het jaarplan van de school waarop hij zich had willen storten. Hij liet zijn blik over de klas gaan. Een ongemakkelijk gevoel overviel hem. Ik doe iets niet goed, dacht hij bij zichzelf. Ik zet me nu in voor een kleine groep kinderen, terwijl ik er voor alle kinderen zou moeten zijn. Mijn team wil vernieuwen en ik kom daar op deze manier niet aan toe. De oplossing voor ziekteverzuim mag voortaan niet meer alleen bij mij als directeur liggen.

Het ongemakkelijke gevoel dat Trouwborst die ochtend bekwam, komt veel schoolleiders ongetwijfeld bekend voor. Want hoe kun je überhaupt nadenken over vernieuwing van je onderwijs wanneer al je tijd en energie in beslag worden genomen door het simpelweg draaiende houden van je school?

## Scholen die op een andere manier onderwijs geven kunnen ons veel leren

### REDENEN VOOR VERNIEUWING

Aan de wil om te vernieuwen ontbreekt het scholen meestal niet. Elke school heeft daar zo haar eigen redenen voor. Omdat je meer voor leerlingen wilt betekenen in veranderende tijden. Of omdat je je onderwijs beter wilt laten aansluiten bij de wereld van leerlingen, nu en in de toekomst. Of misschien omdat je zoekt naar manieren om leerlingen beter te motiveren en in te spelen op verschillen en individuele behoeftes. En vaak zijn het ook gewoon praktische omstandigheden die je dwingen tot verandering. Omdat de school leegloopt bijvoorbeeld, en bepaalde groepen ouders wegtrekken. Of omdat de resultaten tegenvallen of er te weinig leraren zijn.

Scholen staan middenin de samenleving. Onderwijsveranderingen zijn direct gelinkt aan ontwikkelingen in de maatschappij, de cultuur en de wetenschap. Onderwijsontwikkeling is niets meer of minder dan kwaliteitsverbetering en het doorvoeren van kleine of grote wijzigingen. Soms stuurt de overheid deze veranderingen aan, soms nemen scholen zelf het initiatief.

### KENNIS VAN VERANDERPROCESSEN

Maar veranderen is een moeizaam proces. Veel scholen voelen de urgentie om te veranderen wel, maar weten niet hoe ze het moeten aanpakken. Een groot aantal veranderingsprocessen blijkt uiteindelijk niet succesvol en strandt nog voor de eindstreep. Sommige onderwijsvernieuwingen mislukten omdat de invoering te oppervlakkig was.

Daarnaast hebben alle scholen in Nederland te maken met de wettelijke eisen en het inspectiekader. Vernieuwende scholen kunnen aanlopen tegen het feit dat de manier waarop zij hun onderwijs inrichten niet altijd goed aansluit bij dat kader.

Scholen die op een andere manier onderwijs geven of die middenin een veranderproces zitten, kunnen ons op meerdere vlakken veel leren. Sommige scholen zijn bijvoorbeeld inventief in het volgen van moeilijk meetbare vaardigheden.

## Aan de wil om te vernieuwen ontbreekt het scholen meestal niet

Ook weten we dat het van belang is alle leraren kennis te laten nemen van het waarom van de veranderingen en ze te betrekken bij het proces. Het is belangrijk dat leraren overtuigd zijn van de noodzaak van vernieuwing en dat ze vertrouwen hebben in de situatie. Dat ze bereid zijn te veranderen, dat ze zich willen verdiepen in de diverse oplossingen, naar anderen willen luisteren en dat ze zich durven uitspreken. Uiteindelijk moeten alle teamleden op één lijn komen en elkaar steunen in de realisatie van de onderwijsvernieuwing (Bruggink & Haerinck, 2012).

### LEREN VAN ELKAAR

Een flink aantal van de 76 schoollocaties van Lucas Onderwijs heeft inmiddels ervaring opgedaan met onderwijsvernieuwing. Dit boek laat niet alleen zien waarom deze scholen kiezen voor verandering, maar ook h<sup>o</sup>e ze dat doen. Wat zien we in de praktijk aan belangrijkste veranderingen? Hoe geven scholen die vernieuwing vorm? Welke factoren zijn nodig voor succesvolle innovatie? En welke wetenschappelijke inzichten liggen daaraan ten grondslag? Hoe gaan vernieuwingsscholen om met een belangrijke factor als de schoolomgeving? Hoe zet je als schoolleider een volgende stap in het doorvoeren van veranderingen? En hoe krijg je hierbij (financiële) steun van het bestuur en creëer je draagvlak bij het team en ouders? Wat kunnen we, kortom, leren van de successen en teleurstellingen van deze scholen?

Directeur Trouwborst van de Snijdersschool kreeg het voor elkaar te vernieuwen en tegelijkertijd slimme oplossingen te vinden voor meer handen in de klas. Ondanks het groeiende lerarentekort kan hij nu tevreden constateren dat zijn school geen openstaande vacatures heeft, én dat hij zelf nooit meer voor de klas hoeft te staan om een zieke leraar te vervangen. Hoe hij dat voor elkaar heeft gekregen en hoe andere scholen de vernieuwingen hebben doorgevoerd die ze wilden, lees je in dit boek. Ook vind je handvatten, tips en verwijzingen die je inzicht geven in waar jouw school staat en die je helpen zelf met vernieuwing aan de slag te gaan.

# Verantwoording en leeswijzer

2



**De realiteit is dat  
we ons onderwijs  
vernieuwen, verbeteren  
en veranderen, terwijl  
de winkel openblijft**



**H**et onderwijs is altijd in beweging. Veel onderwijzers willen die beweging graag stimuleren. Bij Lucas Onderwijs komt dit tot uiting in de vragen die worden gesteld over het anders en flexibeler organiseren van ons onderwijs, bijvoorbeeld vanwege maatschappelijke kwesties die spelen. Het zou mooi zijn één antwoord te kunnen geven op de vraag wat de beste manier is om het onderwijs te organiseren en in te richten. Hadden we maar één schets van scholen die volgens een stevig en doortimmerd plan te werk zijn gegaan.

De realiteit is dat we ons onderwijs vernieuwen, verbeteren en veranderen, terwijl de winkel openblijft en er constante druk is op het team. Scholen veranderen lang niet altijd op basis van onderbouwde concepten, gestoeld op wetenschappelijke kennis. Mensen met krijt aan de vingers en klei aan de laarzen zoeken hun weg. Onderwijsvernieuwing is vaak een mix van praktijkkennis en intuïtie, aangevuld met kennis van buiten. De beste aanpak is vaak die aanpak die scholen in staat stelt – zo effectief en efficiënt mogelijk – een of meerdere van de maatschappelijke doelen te bereiken waarvoor ze zijn ingericht.

## Onderwijsvernieuwing is vaak een mix van praktijkkennis en intuïtie, aangevuld met kennis van buiten

In dit boek vind je veel praktijkverhalen, maar ook doorkijkjes naar achterliggende kennis uit onderzoek en beschrijvingen van ontwikkelprocessen. Zo hopen we je genoeg context en legitimatie te bieden om tot eigen inzichten te komen. Zodat je kunt ontdekken of je eigen keuzes consistent zijn met de visie en met de maatschappelijke opdracht van je school.

### COMPLEXE CONTEXT

Inmiddels weten we dat het aanbrengen van veranderingen in het onderwijsconcept van een school vaak een tijdelijke, lichte dip in de resultaten veroorzaakt. Soms kan het zelfs leiden tot een terugloop in het aantal leerlingen. Alle betrokkenen lijken te moeten wennen aan de veranderde situatie. Ook de onderwijsinspectie is soms (nog) niet bekend met het nieuwe onderwijsconcept. Dit vraagt van de school een sterke onderbouwing. Het vernieuwde toezichtkader<sup>1</sup> biedt hiervoor ruimte. Los hiervan moet de basiskwaliteit vanzelfsprekend op orde zijn.

In tegenstelling tot sommige andere landen met een nationaal curriculum en vergelijkbare onderwijsaanpakken in alle scholen, hebben Nederlandse scholen vrijheid van inrichting. Dat geldt uiteraard niet voor de toepassing van (kern)doelen – die immers wettelijk zijn geregeld. Maar als het gaat om inrichting hebben Nederlandse scholen internationaal gezien een zeer hoge mate van autonomie. Zo staat het Nederlandse scholen vrij om zelf te beslissen over pedagogiek, didactiek, lesmethoden en personeelsbeleid. In menig buitenlands onderwijssysteem hebben scholen hierover aanzienlijk minder zeggenschap (Neeleman, 2019).

In Nederland hebben we dus de mogelijkheid het onderwijs zelf te ontwerpen en in te richten; zo mogen ouders scholen oprichten op basis van hun wereldopvatting of geloofsovertuiging. Veel scholen maken slechts beperkt gebruik van deze ruimte, maar doordat er ook scholen zijn die dit wel doen,

ontstaan grote verschillen in de uitvoering, methodieken en aanpakken. Bovendien zijn er flinke verschillen in leerlingpopulatie, teamsamenstelling en de opvatting over wat goed onderwijs is. Onderwijssocioloog Michael Fullan benadrukt daarom het belang van samenwerking bij verandering: ‘Autonomie betekent niet dat je in isolement of solistisch moet werken’ (Kennisnet, 2019).

Met dit boek hopen we je te inspireren om meer gezamenlijk na te denken en van elkaar te leren. Zoals gezegd vindt het veranderproces in scholen plaats terwijl er hoge verwachtingen zijn van de uitkomsten van het onderwijs en terwijl er druk is op de samenstelling van de teams. Dat maakt samen leren en ontwerpen zeker niet makkelijker, omdat daarvoor tijd en ruimte nodig is. Tijd en ruimte voor reflectie, voor het uitproberen van diverse aanpakken voordat die worden ingevoerd en voor het onderzoeken van het beste antwoord op de vraag die voorligt. Succesvolle onderwijssystemen drijven op gezamenlijke onderzoekende werkwijzen, op leren van (en met) elkaar, en op een gezamenlijk nieuw onderwijsontwerp. Deze samenwerking beperkt zich niet alleen tot die van leraren binnen een school. Het is ook van groot belang dat scholen binnen een netwerk van elkaar kunnen leren (Fullan, 2011).

### HOOFDSTUKINDELING

In *De Staat van het Onderwijs 2019*<sup>2</sup> vraagt de Inspectie van het Onderwijs zich af: hoe goed is ons onderwijs voorbereid op de veranderende toekomst? En ook: waarom kiest een school voor een bepaalde vorm van maatwerk, flexibilisering of profilering? Leidt het tot meer gemotiveerde of beter presterende leerlingen? Verbetert het de aansluiting op de arbeidsmarkt? Of versterkt het vooral de concurrentiepositie van de opleiding of school?

De aanleidingen van scholen om een verandering of vernieuwing in te zetten zijn divers en vormen daarom een interessant uitgangspunt. In de interviews met scholen in dit boek maken we onderscheid tussen interventies van scholen die rechtstreeks verband hielden met het primaire proces en interventies van scholen die te maken hadden met de schoolorganisatie.

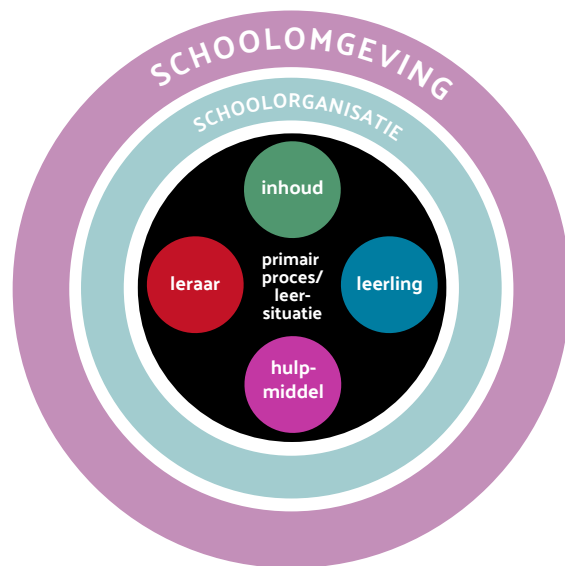
1 [onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezichtkaders](https://onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezichtkaders)

2 [onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019](https://onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019)

De praktijkhoofdstukken zijn ingedeeld op basis van vragen die bij schoolleiders leven:

- Hoe sluit ik aan bij de (toekomstige) leefwereld van mijn leerlingen? (H3)
- Hoe lever ik maatwerk aan ieder kind? (H4)
- Hoe kan ik met gebruik van ICT beter personaliseren? (H5)
- Hoe trek ik met mijn onderwijs nieuwe leerlingen aan? (H6)
- Lerarentekort! Hoe zorg ik voor voldoende handen in de klas? (H7)
- Hoe zet ik een moderne school neer als ik vanaf nul kan beginnen? (H8)

De eerste drie praktijkhoofdstukken raken leerling, leraar, leerinhouden en hulpmiddelen. Kortom: de vier krachten die tezamen het primaire proces vormen. De laatste drie praktijkhoofdstukken gaan over de randvoorwaarden voor goed onderwijs.



We willen overigens niet het beeld schetsen dat de geïnterviewde scholen alleen om die ene (weliswaar herkenbare) vraag een verandering hebben ingezet. Toch menen we op deze manier de voorbeelden van een scherper kader te kunnen voorzien; redenerend vanuit de specifieke vraag kun je verschillende keuzes maken.

In hoofdstuk 9, tot slot, beschouwen we vragen rondom veranderen en geven we handvatten om zelf het gesprek aan te gaan over gewenste veranderingen in je eigen organisatie.

## HOOFDSTUKOPBOUW

Elk hoofdstuk begint met twee of drie voorbeelden van een Lucasschool. We spraken schoolleiders en leraren en vroegen hen naar de aanleiding, de beweegredenen en aanpak van hun innovatie. We spraken ook met hen over drie soorten opbrengsten die bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen op het gebied van *leven* (socialisatie en persoonsontwikkeling), *leren* (selectie en allocatie) en *werken* (kwalificatie).

Deze driedeling kan helpen bij het verhelderen van de motivatie voor bepaalde keuzes die je als school maakt en voor het vergroten van consistentie tussen de gemaakte principiële keuzes en de aanpakken in de praktijk. Zo kun je bij het leveren van maatwerk (zoals beschreven in hoofdstuk 4) besluiten de leerling eigenaar te laten zijn van het leerproces, omdat dit volgens jou de beste aanpak is voor het laten leren (als bijdrage aan de onderwijsfunctie voor selectie en allocatie). Je kunt het eigenaarschap ook beschouwen als invulling van socialisatie en persoonsontwikkeling. Of je kunt beide redenen als aanleiding nemen. Bij iedere keuze voor vernieuwing is het hoe dan ook van belang na te gaan aan welk deel van de wettelijke opdracht die keuze bijdraagt.

We beschrijven in elk hoofdstuk ook de manier waarop ICT behulpzaam kan zijn bij het beantwoorden van de gestelde vraag.

Vervolgens belichten we de kwestie nogmaals vanuit het perspectief van één of twee scholen die het net weer anders aanpakken.

We besluiten elk hoofdstuk met een denkvraag over je eigen situatie. Ook benoemen we de hulpbronnen en ondersteuningsmogelijkheden die beschikbaar zijn. Zo hopen we je praktisch verder te helpen bij de ontwikkeling van je eigen school.

## LEESWIJZER PER HOOFDSTUK

### Hoofdstuk 3:

#### **Hoe sluit ik aan bij de (toekomstige) leefwereld van mijn leerlingen?**

In hoofdstuk 3 verdiepen we ons in de aanleiding voor de meeste scholen om het anders te doen, namelijk: de wereld verandert en hoe veranderen wij mee? In dit hoofdstuk staan scholen centraal die de nadruk leggen op vaardigheden als zelfstandigheid en eigenaarschap, binnen de huidige en toekomstige leefwereld van hun leerlingen. Dat doen ze door lesstof sterker te verbinden aan actuele, aansprekende onderwerpen, door leerlingen te

trainen in het leggen van verbanden en het toepassen van kennis in verschillende situaties, en door slim gebruik te maken van multimedia.

#### De rol van ICT

We bespreken de vraag die in dit hoofdstuk wordt gesteld vanuit het perspectief van digitale geletterdheid: een belangrijk aspect waarin de leefwereld tot uiting komt. We gaan in op het waarom, het wat en het hoe van digitale geletterdheid.

#### Hoofdstuk 4:

##### Hoe lever ik maatwerk aan ieder kind?

In hoofdstuk 4 gaan we in op het leveren van maatwerk. We beschrijven hoe scholen een diversiteit aan ondersteuning bieden bij zelfsturing en zelfredzaamheid, zowel in het voorspellen van vorderingen als in het adaptief aanbieden van ontwikkelingsmateriaal in een rijke leeromgeving. Ook lees je hier meer over eigenaarschap van leerlingen als het gaat om hun eigen leer- en ontwikkelproces.

#### De rol van ICT

In dit hoofdstuk kijken we specifiek naar ICT-hulpmiddelen die het leveren van maatwerk mogelijk maken, zoals portfolio-tools die helpen bij het volgen en meten van de leerlingontwikkeling. We bespreken de problemen die voorlopende scholen kunnen ervaren bij het vinden van goede producten.

We staan ook stil bij de opkomst van adaptieve leermiddelen en delen kennis uit onderzoek over de effecten van het werken met dergelijke middelen.

#### Hoofdstuk 5:

##### Hoe kan ik met gebruik van ICT beter personaliseren?

In hoofdstuk 5 staat het gebruik van ICT-hulpmiddelen centraal. We zien voorbeelden van het personaliseren van onderwijs met behulp van digitale middelen. Scholen zijn dankzij die middelen in staat preciezer aan te sluiten bij de onderwijs- en ontwikkelbehoeften van kinderen.

#### ICT-bekwaamheid

We benoemen de ICT-bekwaamheid van de leraar als doorslaggevende factor voor succesvol gebruik van ICT bij gepersonaliseerd onderwijs. We besteden met name aandacht aan de didactische redenering van de leraar: de redenering waarmee hij kan bepalen of en welke ICT zinvol is in de gevraagde situatie. Ook staan we stil bij de ethische vraagstukken die keuzes voor ICT met zich meebrengen.

## Het veranderen van een onderwijsconcept in de school veroorzaakt vaak een tijdelijke, lichte dip in de resultaten

#### Hoofdstuk 6:

##### Hoe trek ik met mijn onderwijs nieuwe leerlingen aan?

In hoofdstuk 6 bekijken we samen met scholen hoe je nieuwe ouders en leerlingen kunt interesseren voor je school en het schoolconcept. Als het onderwijs goed is en voldoet aan wensen en behoeften van ouders en leerlingen, trekt dit nieuwe leerlingen aan. In de voorbeelden in dit hoofdstuk gaat het vooral om het creëren van aantrekkelijk onderwijs voor leerlingen en hun ouders, zodat zij als ambassadeurs voor de school willen functioneren in de wijk. Dit is van belang omdat scholen in de praktijk vaak leerlingen verliezen bij een grootschalige verandering van het onderwijsconcept, zeker in het eerste jaar na de invoering.

#### De rol van ICT

In dit hoofdstuk benoemen we ook de risico's voor scholen die zich op ondoordachte wijze willen profileren met ICT.

Aan de hand van het *Vier in balans*-model<sup>3</sup> pleit Kennisnet al jaren voor balans tussen de menselijke en materiële randvoorwaarden: visie, deskundigheid van medewerkers, de gebruikte inhoud en toepassingen, en de infrastructuur. Uit onderzoek blijkt dat al deze voorwaarden met elkaar in balans moeten zijn en met elkaar in verbinding moeten staan om ICT goed voor het onderwijs te laten werken.

> Zie het *Vier in balans*-model op pagina 103

Visie	Deskundigheid	Toepassingen	Infrastructuur
H6, H7 H9 (rubrics)	H3, H5 H9 (rubrics)	H4, H7, H8 H9 (rubrics)	H8 H9 (rubrics)

3 [kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict](https://kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict)

**Hoofdstuk 7:****Lerarentekort! Hoe zorg ik voor voldoende handen in de klas?**

Kunnen beschikken over voldoende goede leraren is een randvoorwaarde voor goed onderwijs. Dit hoofdstuk gaat niet expliciet over het werven van nieuwe collega's, maar over het creëren van een stimulerend leer- en werkklimaat. Ingrediënten daarvoor zijn onder andere: opleiding en coaching op de werkplek, intervisie, het samen ontwerpen van onderwijs, systematische loopbaanbegeleiding, en een grote diversiteit aan werkopdrachten. Bovendien is een kenmerk van een fijne leer- en werkplek dat professionals er sterk betrokken zijn bij de organisatie van de school. Het leiderschap is er vaker gedeeld en collega's ervaren dat zij een onmisbaar onderdeel zijn van het team.

**De rol van ICT**

Wat kunnen we (en willen we) van ICT verwachten als het gaat om een oplossing voor het lerarentekort? We bespreken in dit hoofdstuk vooral de tijdsbesparende rol van technologie en de rol van leren op afstand. Daarnaast kijken we naar de verwachtingen voor de komende decennia van bijvoorbeeld *artificial intelligence* (AI) in het onderwijs.

**Hoofdstuk 8:****Hoe zet ik een moderne school neer als ik vanaf nul kan beginnen?**

In hoofdstuk 8 behandelen we schoolorganisaties die de kans krijgen een nieuwe school te starten. Het gaat dan om een nieuw gebouw en de inrichting daarvan, nieuw personeel, nieuwe leermiddelen en media en (in de genoemde voorbeelden) om een nieuw onderwijsconcept. Hoewel deze vraag niet vaak voorkomt, biedt het de betreffende school de mogelijkheid het hele concept *school* te herzien. Dat kan ook leerzaam zijn voor bestaande scholen. Waarom zijn kinderen op de gestelde tijden in een gebouw? Waarom leren ze daar wat ze leren? Hoe bereiden we ze echt voor op hun toekomst? Wat betekent het om medewerker te zijn in zo'n nieuwe context? En wat vraagt dat van de opleiding?

**De rol van ICT**

Wat zijn de consequenties voor de ICT wanneer je een geheel nieuwe school start? Veel hangt natuurlijk af van het type onderwijs dat in het gebouw wordt aangeboden. We gaan er in dit hoofdstuk van uit dat het onderwijskundig concept al is uitgewerkt, met gepersonaliseerd leren als uitgangspunt. Vervolgens bespreken we de twee gebieden waarop ICT-keuzes zich moeten richten: de digitale leeromgeving en de infrastructuur.

**Hoofdstuk 9:****Handvatten bij veranderen**

Naast de praktijkhoofdstukken hebben we ook theorie toegevoegd over veranderstrategieën in onderwijsinnovaties. We gaan in op de vraag waarom je zou willen veranderen, en hoe je dat zou kunnen aanpakken. We bespreken ook hoe een cyclische en lerende aanpak van de verandering, die in lijn is met de inhoudelijke verandering in de school, tot duurzame effecten leidt. Ook leggen we in dit hoofdstuk uit hoe je de rubrics voor schoolontwikkeling kunt gebruiken en beschrijven we een aantal kenmerkende interventies voor verschillende schoolontwikkelfases.

**Rubrics**

Aan het eind van hoofdstuk 9 hebben we voor een aantal essentiële innovatiethema's rubrics uitgewerkt. Met deze rubrics kun je de innovatie in de eigen school in kaart brengen en zo bepalen wat de volgende mogelijke ontwikkelstap in jouw situatie zou kunnen zijn. We hebben ook geprobeerd zoveel mogelijk verbindingen te leggen tussen de praktijkvoorbeelden en de rubrics.

**MEER ONLINE INFORMATIE**

Op de website [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen) vind je achtergrondmaterialen die kunnen helpen bij je analyse van de huidige situatie. Ook vind je er behulpzame bronnen die door scholen zijn genoemd en interessante achtergrondartikelen en recente onderzoeksrapporten die je verder kunnen helpen.

**TOT SLOT**

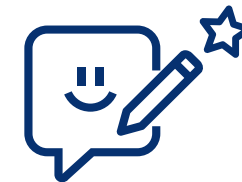
Met dit boek willen we je inspirerende voorbeelden geven van diverse onderwijsinnovaties, in de hoop dat die iets kunnen betekenen voor de ontwikkeling van je eigen school. We zouden graag zien dat dit boek leidt tot gesprekken over krachtige innovatie-aanpakken, niet alleen over de meevalers maar ook over de tegenvallers. We hopen dat je je praktijkkennis verder wilt aanvullen en zin krijgt om samen met collega's op onderzoek uit te gaan naar het beste antwoord op de gestelde vragen in dit boek. We zien voor ons dat dit leidt tot wat zo mooi *evidence-informed* veranderen heet: veranderen op basis van gedeelde theorie en praktijkkennis en in een voortdurend gezamenlijk proces van reflecteren en leren.



**Hoe sluit ik  
aan bij de  
(toekomstige)  
leefwereld  
van mijn  
leerlingen?**



# Leerlingen hebben vaardigheden nodig voor het leren in een snel veranderende wereld



**W**e willen onze leerlingen opleiden en voorbereiden op de toekomst, maar weten nog niet goed hoe deze toekomst eruit gaat zien. We weten wel dat bepaalde vaardigheden een ander gewicht krijgen. De leerlingen van nu zullen zich meer en meer gaan bezighouden met vragen als: hoe weet ik of deze informatie betrouwbaar is? Hoe weet ik wat mijn volgende stap is als ik mijn doel wil bereiken? Hoe werk ik goed samen? Hoe kom ik tot een goede oplossing voor dit probleem? Ze hebben vaardigheden en attitudes nodig die het leren in een snel veranderende wereld bestendigen (Van der Molen & Kirschner, 2017). Om leerlingen echt te kunnen motiveren en boeien, weten we dat aansluiten bij hun leefwereld van groot belang is (Ros, Lieskamp, & Heldens, 2017). In dit hoofdstuk staan scholen centraal die de nadruk leggen op vaardigheden als zelfstandigheid en eigenaarschap, en dat binnen de huidige en toekomstige leefwereld van de leerlingen. Dat doen ze door lesstof sterker te verbinden aan actuele, aansprekende onderwerpen en door hun leerlingen vaardig te maken in het leggen van verbanden en het toepassen van kennis in verschillende situaties. Willen de leerlingen iets onderzoeken in een museum of buiten? Dan zijn daar mogelijkheden voor. In de kernvakken

## Sommige scholen laten kinderen leren in levensecht nagebootste reisbureaus, restaurants en theaters

rekenen en taal kiezen leerlingen zelf hoe zij de stof verwerken. Sommige scholen laten kinderen leren in levensecht nagebootste reisbureaus, restaurants en theaters. Op verschillende manieren pogen zij tijd vrij te maken voor werkvormen waarin kinderen leren samenwerken, reflecteren en evalueren en keuzes maken: belangrijke vaardigheden voor een duurzame leerontwikkeling.

Op die manier willen deze scholen de interesses van de leerlingen aanspreken, de betrokkenheid en motivatie laten toenemen en de leerlingen laten werken aan belangrijke competenties voor de toekomst. De focus ligt dus op het leren, nog voor het leven en het werken.

In dit hoofdstuk laat de Snijdersschool zien hoe je je onderwijs kunt verrijken en hoe de opleiding 3TO daarbij geholpen heeft. Bij Merlijn lees je hoe je door het anders inrichten van je school door anders samen te werken leerlingen (weer) motiveert om te leren. In het deel over ICT staan we stil bij de digitale vaardigheden – ook wel digitale geletterdheid – die leerlingen nodig hebben.

### INTERVIEW



#### KINDCENTRUM SNIJDERS

## ‘We dachten: we moeten toch meer kunnen dan dit?’

De Snijdersschool kreeg meerdere jaren goede inspectierapporten. Toch heerste er onder veel teamleden ontevredenheid. Ze wilden kinderen meer laten kiezen, hen meer aanspreken op hun interesses en talenten. Met elkaar onderzocht het team manieren waarop ze hun onderwijs konden verrijken en interessanter maken voor leerlingen en voor zichzelf. Directeur Ivan Trouwborst: “We dachten: we moeten toch meer kunnen dan dit?”

#### Over Kindcentrum Snijders

Locatie: Rijswijk  
Aantal teamleden: 37  
Leerlingpopulatie: 430 leerlingen  
Directeur:  
Ivan Trouwborst



### Vanuit welk onderwijsconcept werken jullie?

“We gaan uit van drie elementen: eigenaarschap, echte keuzes en toekomstgerichtheid. We streven naar eigenaarschap van alle betrokkenen – van leerlingen, maar zeker ook van leraren. Leerlingen zijn eigenaar van hun leerproces en leraren van het vormgeven van dat leerproces. Elke keuze die je als leraar maakt, maak je alleen wanneer je kunt beargumenteren dat het kind er beter van wordt. Als dat niet zo is, doen we het (nog) niet. Voortdurend wordt er een appèl gedaan op de kinderen: kun je vertellen wat je vandaag hebt geleerd? Aan welke doelen heb je gewerkt? Kun je dit in je portfolio gebruiken als bewijs? Door meer persoonlijke gesprekken met elk kind helpen we ze zicht te krijgen op wie ze zelf zijn, waar ze goed in zijn en hoe te compenseren waar ze niet goed in zijn.

Met echte keuzes bedoelen we dat leerlingen beargumenteerd en onderbouwd moeten kunnen kiezen voor bepaalde vakken en dus ook voor bepaalde vakken níet. Door aan te sluiten bij interesses zijn leerlingen meer gemotiveerd en beklijven dingen beter. Zo mogen leerlingen bij muziek zelf een instrument kiezen. Ze committeren zich daar voor tenminste een jaar aan. Alleen wanneer ze met onderbouwde argumenten komen, mogen ze op hun keuze terugkomen. Het is dus niet vrijheid-blijheid. Al denken sommige ouders dat aanvankelijk misschien wel. Die vragen zich dan hardop af of er niet ook gewoon dingen móeten in het leven? We leggen ze uit dat er bijvoorbeeld rondom spelling heus wel verplicht aanbod is, maar dat we altijd de motivatie van leerlingen willen aanspreken.

Toekomstgericht zijn we door technologie slim in te zetten. We weten nog niet hoe de maatschappij er straks uitziet, maar we weten wel dat technologie een belangrijke factor is, dus willen we kinderen daarmee bekend maken. Dat betekent een iPad vanaf groep twee, die mee naar huis gaat. En in de midden- en bovenbouw leren we ze onder meer hoe ze filmpjes kunnen maken die als bewijs kunnen dienen in hun portfolio.”

### Wat was de aanleiding voor de Snijdersschool om te willen veranderen?

“Na een positief inspectiebezoek in 2005 sprak een collega zich uit. Hij vond dat we niet het beste uit onze leerlingen haalden. Ook dacht hij dat we allemaal veel gelukkiger zouden worden wanneer we mochten doen wat we leuk vonden. Hij wilde meer met teamteaching doen.

## Door de opmerking van die ene leraar is ons gevoel verder aangewakkerd

Hij had een hekel aan muziekles, maar voor geschiedenis kon je hem wakker maken. Hij opperde het idee met workshops te werken, zodat kinderen meer keuze hebben in wat ze willen doen. Het bleek een breder gedragen behoefte behoefte te zijn bij collega's. Ook ik voelde dat het anders moest kunnen. Door de opmerking van die ene leraar is dat gevoel verder aangewakkerd.”

### Welke wijzigingen in teamcultuur waren noodzakelijk om het onderwijsconcept te veranderen?

“Het zit in het dna van onze school om innovatief te zijn en te willen leren. De school is opgericht in 1953, vlak na de oorlog en de watersnoodramp. De insteek bij de oprichting was dat kinderen vooral plezier moesten beleven. Nog altijd is zo'n tachtig procent van onze leraren gericht op verandering of staat daarvoor open. We nemen gezamenlijk besluiten en er is een groot draagvlak voor vernieuwingen.

We hebben hard gewerkt aan een professionele cultuur. Zo steken we al tien jaar energie in het omgaan met feedback. Hoe kun je elkaar de mogelijkheid geven tot reflectie? Hoe kom je van het ervaren van een belemmering naar je veilig voelen en je durven uitspreken? Daarna zijn we gaan werken aan gelijkwaardigheid en vertrouwen.

Als je de verantwoordelijkheid voor het leren bij de leerlingen wilt leggen en hen meer eigenaarschap wilt geven, moet je je leraren in staat stellen dit te doen. Zes teamleden hebben de opleiding 3TO (Team-master Transitie naar Toekomstgericht Onderwijs<sup>4</sup> van Lucas Onderwijs en Hogeschool Leiden, red.) gevolgd. Dat heeft ons veel handvatten gegeven en werkt als een olievlek op de rest van de organisatie.”

4 [hsliden.nl/opleiden/opleidingen/teammaster-transitie-naar-toekomstgericht-onderwijs/index](https://hsliden.nl/opleiden/opleidingen/teammaster-transitie-naar-toekomstgericht-onderwijs/index)

## Muziekles wordt gegeven door iemand met passie voor muziek, leerlingen voelen dat

### Hoe heeft teamteaching bijgedragen aan het halen van het beste uit de leerlingen?

“We hebben bewerkstelligd dat onze kinderen op een andere manier leren. Leerlingen stromen op of boven hun niveau uit. In het voortgezet onderwijs zie je dat terug: kinderen weten goed wat ze willen en de uitstroomgegevens lijken passend.

Door teamteaching in te zetten krijgen leerlingen te maken met meerdere leraren. Die leraren zetten echt hun talenten in, waardoor de lessen beter worden. Muziekles wordt gegeven door iemand met passie voor muziekles, niet omdat het er toevallig bijhoort. Leerlingen voelen dat. Daarnaast zien we dat de leerlingen echt inzicht hebben in hun leerproces en daar zelfvertrouwen van krijgen. Dit is waardevol voor al het leren dat ze in de toekomst nog zullen gaan doen.

We hebben ook andere onderwijsvarianten verkend, zoals de iPad-scholen en Kunskapsskolan, maar we gaven de voorkeur aan het volledig bij onszelf houden van de regie.”

### Wat is jouw gouden tip aan scholen die ook willen veranderen?

“Ontwikkel leervermogen in kleine teams. Ga geen individuele of collectieve opleidingen doen. Vorm liever groepjes op basis van interesse en expertise zodat die een bijdrage aan de organisatie kunnen leveren.”

## INTERVIEW



SBO Merlijn

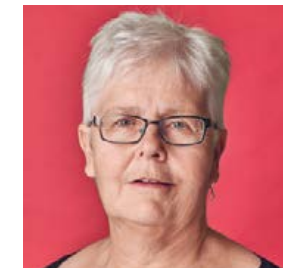
# ‘Een leerling riep: ik doe hier veel minder en leer veel meer!’

**Merlijn wil gedemotiveerde leerlingen weer plezier in leren geven. Dat doet de school voor speciaal basis-onderwijs door beter aan te sluiten bij het talent en de interesse van de individuele leerling en door het vergroten van zelfstandigheid. Directeur Mariëtte van den Bosch: “Een nieuwe leerling kwam naar me toe en riep verbaasd uit: ik doe hier veel minder en leer veel meer!”**

“We geloven dat ieder kind vanuit zichzelf wil leren en dat het onze taak is om die nieuwsgierigheid wakker te maken. Leerlingen die bij ons binnenkomen, zijn vastgelopen in het jaarklassensysteem en in het reguliere onderwijs. Op hun andere school bungelden ze vaak onder het onderste

### Over SBO Merlijn

Locatie: op de grens van Laakkwartier en Rijswijk  
Aantal teamleden: 40  
Leerlingpopulatie: 164 leerlingen  
Directeur: Mariëtte van den Bosch



## Ieder kind zorgt zelf voor het oplossen van zijn issues

niveau en waren ze nooit tegelijk klaar met anderen. Dat was verwoestend voor hun eigenwaarde, daardoor zijn ze afgehaakt. Merlijn sluit daarom zoveel mogelijk aan bij hun leerbehoefte: op hun eigen niveau, in hun eigen tempo en aan de hand van betekenisvol leren. Vooral door de nadruk te leggen op wat kinderen goed kunnen, minder te remediëren en ze bij de thema's veel zelf uit leerinhouden en werkplekken te laten kiezen. Gezien de gedragsproblemen van veel kinderen is het bovendien belangrijk dat het kind verantwoordelijk blijft voor zijn eigen gedrag: ieder kind zorgt zelf voor het oplossen van zijn issues.”

### Unitleren

“We werken vanuit het gedachtegoed van Luc Stevens. Hij pleit voor gezamenlijk werken aan ontwikkeling en leren. Daarom hebben we parallelle heterogene groepen ingericht. Daarbinnen ben je altijd ergens goed in en word je altijd een keer de oudste.

Unitleren is volgens mij uitermate geschikt voor leerlingen met gedragsproblematiek. Veel gedragsproblemen zijn verminderd door de gecreëerde rust<sup>5</sup>. Maar als je als school erg gericht bent op opbrengsten, durf je dit misschien niet aan. Want het werken in units is wel een ingrijpender verandering dan we vooraf hadden ingeschat.

We hebben het eerste jaar alle andere ontwikkelingen stilgezet om teamvorming in de units de kans te geven. Gun je school dus rust en tijd voor ingrijpende veranderingen.”

### Muren eruit

“Klassenmuren belemmerden en wisselen van lokaal gaf gedoe, geduw en getrek. Daarom hebben we de muren eruit gehaald. Daarnaast hebben we units gemaakt met leraren, logopedisten, stagiaires, pabo-studenten en onderwijsassistenten. Op die manier zijn er tenminste vier ogen, zodat je altijd instructie kunt geven of met een leerling apart kunt werken. Je leert veel van elkaar en je kunt je ook even afzonderen als je daaraan behoefte hebt.”

5 Voor informatie uit onderzoek: [wij-leren.nl/leeropbrengsten-unitonderwijs-klassikaal-onderwijs.php](http://wij-leren.nl/leeropbrengsten-unitonderwijs-klassikaal-onderwijs.php)



## Motivatie

**Moet je inderdaad bij de leefwereld van leerlingen aansluiten om ze te motiveren? De meest gebruikte en baanbrekende theorie hierover is de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000). Deze theorie gaat uit van de natuurlijke, aangeboren neiging van mensen om bezig te zijn met interessante dingen en te zoeken naar verbintenissen tussen zichzelf en de wereld, en is gebaseerd op de drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en relatie.**

Volgens deze theorie kan een school of een leraar de volgende dingen doen om een leerling te motiveren:

- vertrouwen tonen in capaciteiten en groei<sup>6</sup>;
- vanuit dit vertrouwen verantwoordelijkheden geven;
- interacties aangaan (verbondenheid);
- leerlingen als partner van het leerproces beschouwen;
- de leerling zien als persoon met eigen interesses en karakter;
- erkennen van behoefte aan initiatief en de leeromgeving; daarop aanpassen.



## De rol van ICT

**De in dit hoofdstuk beschreven scholen willen veel aandacht besteden aan de leefwereld van de kinderen en met hun onderwijs aansluiten bij die (digitale) leefwereld. In dit deel beperken we ons tot een bespreking van digitale geletterdheid: een belangrijk aspect waarin die leefwereld tot uiting komt.**

De ontwikkelingen in de laatste dertig jaar zijn razendsnel gegaan. De wereld is overspoeld door technologie en om als burger te kunnen functioneren in leven en werk is het belangrijk om digitaal geletterd te zijn. Technologie heeft ook in het onderwijs een logische plaats verworven en het leren zal in de toekomst niet minder digitaal worden. Reden genoeg om te kijken naar de rol die de school speelt bij digitale geletterdheid.

6 [nivoz.nl/nl/nro/over-motivatie-en-vertrouwen-de-zelfdeterminatietheorie](http://nivoz.nl/nl/nro/over-motivatie-en-vertrouwen-de-zelfdeterminatietheorie)

## Digitale geletterdheid is meer dan het kunnen bedienen van een computer, tablet of smartphone

### NIET ZO VAARDIG

Wat kan een school bijdragen in het duiden, vertrouwd maken en ter discussie stellen van die grotendeels digitale leefwereld? Dat is niet eenvoudig. Hoewel het lijkt alsof kinderen vaardig zijn met computers, telefoons en andere apparaten, blijken digitale vaardigheden zoals informatievaardigheden en mediawijsheid zich niet vanzelf te ontwikkelen. Veel kinderen blijken helemaal niet zo digitaal vaardig (Kennisnet, 2017). Daarnaast zijn er grote verschillen tussen leerlingen, onder andere door hun maatschappelijke achtergrond, zo blijkt ook uit de *Monitor Jeugd en Media* (Kennisnet, 2017). Tegelijkertijd is het niet vanzelfsprekend dat leraren en opvoeders de rol op zich nemen van gids en duider, omdat zij vaak zelf nog niet voldoende digitaal geletterd zijn. Het is voor leraren vaak lastig of zelfs ondoenlijk om alle technologische ontwikkelingen bij te benen. Al hoeft je als leraar natuurlijk niet alles te weten om toch aan te sluiten bij de belevingswereld van leerlingen. Dus wat is digitale geletterdheid nu precies en hoe kun je daar als school het beste mee omgaan?

### DIGITALE GELETERDHEID

Digitale geletterdheid heeft als doel leerlingen op eigen kracht te leren functioneren in een samenleving waarin digitale technologie en media een belangrijke plaats hebben<sup>7</sup>. Digitale geletterdheid is meer dan het kunnen bedienen van een computer, tablet of smartphone. Het is een complexe vaardigheid, bestaande uit cognitieve, metacognitieve en technologische vaardigheden (Aesaert, Van Nijlen, Vanderlinde, & Van Braak, 2014; Frerejean, Van Strien, Kirschner, & Brand-Gruwel, 2016; Brand-Gruwel, Wopereis, & Walraven, 2009).

Bij digitale geletterdheid draait het om de relatie tot generieke vaardigheden die nodig zijn voor actieve deelname aan de huidige samenleving, zoals communicatieve vaardigheden, kritisch denkvermogen, probleem-oplossend vermogen, sociaal-cultureel bewustzijn en creativiteit.

#### In (inter)nationale referentiekaders worden de volgende vaardigheden beschreven:

- goed kunnen zoeken (efficiënt en effectief);
- informatie kunnen beoordelen op relevantie en betrouwbaarheid;
- het verantwoord en creatief kunnen verwerken van informatie;
- informatie kunnen produceren en presenteren;
- gegevens kunnen uitwisselen met anderen.

#### Verder besteden veel van deze kaders aandacht aan:

- bedieningsvaardigheden;
- mogelijkheden en beperkingen van technologie;
- meta-cognitieve vaardigheden (bijvoorbeeld doelen stellen, plannen, stappen bedenken, evalueren);
- veiligheid;
- privacy;
- ethisch gedrag en moreel besef bij online interactie;
- *computational thinking* (hoe kun je een probleem zodanig formuleren zodat de computer – of een virtuele assistent – het snapt?).

De *Leerlingmonitor Digitale Geletterdheid 2019* van Kennisnet laat zien dat veel van deze begrippen in de praktijk niet als afzonderlijke domeinen te meten zijn. De resultaten laten juist een hiërarchie zien in de ontwikkeling van vaardigheden die behoren tot digitale geletterdheid.

Informatie beoordelen op relevantie komt in dit onderzoek naar voren als een van de meest complexe vaardigheden, die je pas onder de knie kunt krijgen wanneer je een aantal andere (meer eenvoudige) vaardigheden beheerst. Het is vergelijkbaar met de hiërarchie in het rekenonderwijs: kunnen optellen, aftrekken en vermenigvuldigen gaat vooraf aan het leren worteltrekken en kwadrateren.

## In een ontdeklab ontdek je, experimenteer je, en leer je veilig en zinvol omgaan met nieuwe technologie

### INTEGRATIE IN VAKKEN

Hoe we op school moeten omgaan met digitale geletterdheid staat al langer ter discussie. Scholen maken hun leerlingen al wel digitaal vaardig, maar doen dat vaak ad hoc. Met een leuk project bijvoorbeeld, of door deel te nemen aan een landelijke programmeerwedstrijd. Vaak wordt daardoor veel aandacht besteed aan één onderdeel. Ook bekijken losse lessen onvoldoende. Om leerlingen echt digitaal geletterd te maken is meer nodig. Het vraagt bijvoorbeeld om een goede pedagogiek en het vermogen je met belangstelling in de digitale wereld te verdiepen. Scholen zijn zich daarvan bewust en zoeken naar een duidelijke lijn. Ze volgen de ontwikkelingen rond het nieuwe curriculum, in de hoop dat een meer geïntegreerde aanpak beter zal werken. Het klinkt logisch dat je de digitale context in elk vak zou moeten laten terugkomen. Als je leerlingen leert lezen, wil je ze immers ook online geletterd maken (zodat ze bijvoorbeeld online teksten begrijpen). Maar dit zijn zaken die de komende jaren verder moeten worden onderzocht.

→ Kijk bijvoorbeeld naar de leerdoelen en opdrachten voor digitale geletterdheid van Curriculum.nu<sup>8</sup> en het *Handboek Digitale Geletterdheid* van Kennisnet<sup>9</sup>

→ Lees meer over maatwerk en personaliseren met ICT in hoofdstuk 4 en 5

### ONTDEKLAB

Een van de manieren waarop je leerlingen en leraren laagdrempelig met nieuwe technologische ontwikkelingen kunt laten kennismaken is door het opzetten van een ontdeklab<sup>10</sup>. Dit is een inspiratieruimte waarin leerlingen buiten de normale onderwijssetting aan andere manieren van onderwijs werken. In een ontdeklab ontdek je, experimenteer je en leer je veilig en zinvol omgaan met nieuwe technologie.

8 curriculum.nu/voorstellen/digitale-geletterdheid

9 kennisnet.nl/publicaties/werken-aan-digitale-geletterdheid-van-visie-naar-praktijk

10 kennisnet.nl/artikel/ontdeklab-verbint-de-onderwijsvisie-met-de-onderwijspraktijk

Je kunt geleidelijk starten door in de middaguren tijd te maken of juist *all the way* gaan



### Zo kan het ook

**Je hoeft het natuurlijk helemaal niet zo aan te pakken zoals de Snijdersschool of Merlijn. De mate waarin je je onderwijs toesnijdt op de leefwereld van het kind kan verschillen. Je kunt bijvoorbeeld geleidelijk starten door in de middaguren tijd te maken (zoals bij 't Palet) of juist *all the way* gaan.**

### LATERNA MAGICA

Een inspirerend voorbeeld van dat laatste is Laterna Magica in de Amsterdamse wijk IJburg. Laterna Magica is een echte leer- en leefgemeenschap, waar sinds 2007 ervaring is opgedaan met leefwereldgericht leren en waar zelfs de kernvakken volledig geïntegreerd worden aangeboden in realistische settings rondom een thema. Kinderen mogen bijvoorbeeld solliciteren op functies als dierenexpert in de ontdektuin, organisator bij het eigen evenementenbureau of medewerker bij de kunstuitleen. Leerlingen zijn creatief bezig en leren een onderneming opzetten. Ze kunnen ook koken, eten, sporten, dansen, muziek maken, naar het theater gaan of werken in een werkplaats, atelier of moestuin. En natuurlijk ook lezen, rekenen en spellen. Kinderen beschrijven in een persoonlijk ontwikkelplan hoe ze hun leerdoelen op de lange termijn denken te behalen en kiezen op basis daarvan onder leiding van een coach hun dagelijkse activiteiten. Laterna Magica is een oefenplaats waar je kunt ervaren wat het leven de moeite waard maakt. Leerlingen en leraren oefenen met verantwoordelijkheid, eigenaarschap en leidinggeven aan jezelf.

→ Meer hierover kun je lezen in het boek *Scholen om van te leren* van Kennisnet<sup>11</sup> en op de website van Laterna Magica<sup>12</sup>

11 kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/

12 laternamagica.nl/





## Denkvraag


Hoe kun je in je eigen school de autonomie van kinderen en leraren vergroten?




## Hulpbronnen

### LEESVOER

Meer lezen over alternatieven voor onderwijssystemen die zuiver zijn gericht op meetbare opbrengsten en resultaten?


 *Zin in school* – Luc Stevens (2004)

 *Het prachtige risico van onderwijs* – Gert Biesta (2015)

Meer voorbeelden van schoolinrichting?

 *Inspiratiegids voor klasinrichting en scholenbouw – 21st century skills: de kracht van fysieke leeromgevingen* – Jo Tondeur, Lisa Herman, Marina Berbel, Maruxa Touceda en Joost Vaesen (2019)

Meer voorbeelden van scholen die afgestemd zijn op de leefwereld van leerlingen?

 *Scholen om van te leren* – Frans Schouwenburg (2015)

 [kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/](https://kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/)

→ In hoofdstuk 9 vind je *Rubric 1: Leerling en onderwijs*.

Deze rubric besteedt aandacht aan autonomie en de zelfredzaamheid van leerlingen. Je kunt lezen hoe het onderwijs op diverse manieren wordt ingericht en afgestemd op de onderwijsbehoeften van leerlingen.

### BINNENKIJKEN

Je bent van harte welkom te komen binnenkijken bij de genoemde scholen. Neem voor een afspraak met de Snijdersschool contact op met Ivan Trouwborst via [info@kcsnijders.nl](mailto:info@kcsnijders.nl) of 070 – 307 78 67 en met Merlijn met Mariëtte van den Bosch via [info@sbomerlijn.lucasonderwijs.nl](mailto:info@sbomerlijn.lucasonderwijs.nl) of 070 – 399 37 09.

Bij 3TO leer je samen met collega's de transitie vorm te geven, te begeleiden en te realiseren

### OPLEIDING

Wanneer je beter wilt aansluiten bij de toekomstige leefwereld van je leerlingen is meestal een flinke verandering nodig. De teammaster 3TO helpt je daarbij. Samen met collega's leer je deze transitie vorm te geven, te begeleiden en te realiseren in jouw eigen school. De opleiding biedt het deelnemende team de mogelijkheid met deskundige coaching een verandering te realiseren en tegelijkertijd een masterdiploma te behalen. Meer weten over de teammaster? Neem dan contact op met Roos van der Voort, onderwijsmanager 3TO, via [secretariaat.3TO@hsleiden.nl](mailto:secretariaat.3TO@hsleiden.nl) of 071 – 518 87 26.

### HULP VAN LUCAS

Ook het bestuur van Lucas Onderwijs staat voor je klaar met advies, ondersteuning en meer informatie over de opleiding 3TO. Neem contact op met de afdeling OK&I via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl) of 070 – 300 11 00.

### MEER WETEN?

Aanvullende bronnen en materialen zijn te vinden op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](https://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen).

**Hoe lever ik  
maatwerk aan  
ieder kind?**

**4**



Het personaliseren van ondersteuning, waarbij de een andere hulp krijgt dan de ander, maakt dat leerlingen allemaal worden uitgedaagd om te leren wat zij kunnen en willen leren.



**M**aatwerk leveren en aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van elk kind: dat is dé drijfveer achter veel onderwijsvernieuwingen. Ook de scholen in dit hoofdstuk hebben gekozen voor het bereiken van hun doelen via maatwerk. Waarom kiezen deze scholen daarvoor en wat bereiken ze ermee? Willen ze de leerling eigenaar van het leerproces laten zijn omdat dat de beste aanpak is voor het leren? Of omdat eigenaarschap onderdeel is van persoonsontwikkeling? Spelen beide motivaties misschien een rol?

Volgens recent onderzoek van NRO (Van der Vegt, Kieft & Bekkers, 2019) blijkt, bij het bereiken van persoonlijke doelen, een diverse ondersteuning bij zelfsturing en zelfredzaamheid van belang. Simpelweg omdat elke leerling anders is. Het personaliseren van die ondersteuning, waarbij de een andere hulp krijgt dan de ander, maakt dat leerlingen allemaal worden uitgedaagd om te leren wat zij kunnen en willen leren.

Weten waar een leerling staat in zijn ontwikkeling en wat hem motiveert, is heel belangrijk. Begeleiding door de leraar blijft daarbij cruciaal. Die zorgt

## Leerlingen werken aan eigen doelen in een persoonlijk leerplan

immers voor het ontwikkelen van de benodigde metavaardigheden bij de leerling, het samen met de leerling evalueren van de voortgang en het stellen van nieuwe doelen. Onderstaande scholen hebben met vallen en opstaan gemerkt dat een gepersonaliseerde manier van werken effectief kan zijn.

Zoals besproken in hoofdstuk 2 zijn de opbrengsten van scholen gericht op leven, leren en werken. De Regenboog is een voorbeeld van een school die nadruk legt op het leren. De Regenboog heeft een digitaal systeem gebouwd om de ontwikkeling van leerlingen te kunnen voorspellen (in tegenstelling tot het simpelweg volgen van de resultaten). Door leerlingen in te schalen en met zichzelf te vergelijken, worden de leerlingen meer op maat bediend. De inzet van ICT maakt dat mogelijk.

De Bras is een school zonder leerstofjaarklassensysteem. De Bras betreft de leerling meer bij het leerproces. Dit gebeurt door het leggen van nadruk op het proces van het leren en door gericht te zijn op socialisatie en persoonsvorming. Uiteindelijk leert de leerling bewuste keuzes te maken binnen het lesaanbod, passend bij de gekozen leerdoelen. Denk bijvoorbeeld aan workshops voor instructie of aan grote onderzoeksvragen die samen met andere leerlingen worden onderzocht.

De School in Zandvoort is in 2008 opgericht met als doel: maatwerk leveren aan alle leerlingen (leren en socialisatie, red.). Hiertoe integreert De School naschoolse opvang en onderwijs en hanteert ze flexibele schooltijden. Zo is de school vijftig weken per jaar open en kunnen leerlingen en ouders flexibel gebruikmaken van de openingstijden. Maatwerk betekent ook dat de leerlingen en ouders inspraak hebben in wat leerlingen leren. Leerlingen werken aan eigen doelen in een persoonlijk leerplan. Op deze manier kan er gedifferentieerd worden in aanbod en tijd. En door deze manier van organiseren komen leerlingen zelfs toe aan alle 52 kerndoelen.

Na het verhaal van deze drie scholen staan we stil bij adaptief leren en het volgen van leerlingen met behulp van ICT.

## INTERVIEW



### RKBS DE REGENBOOG

# ‘We benaderen onze leerlingen nu veel proactiever’

De Regenboog in het Laakkwartier wil beter inspelen op de leerbehoefte van ieder kind en heeft een systeem gebouwd waarmee de ontwikkeling van leerlingen kan worden voorspeld. Het doel? Meer naar de mogelijkheden van het kind kijken en minder naar de in het verleden behaalde resultaten. Adjunct-directeur Jessica Hendriks: “We zetten de leerlingen af tegen hun eigen leerlijn en mogelijkheden. Liggen zij op koers en ligt de klas op koers?”

Over RKBS  
De Regenboog  
Locatie: Laakkwartier  
Aantal teamleden: 80  
Leerlingpopulatie: 680  
leerlingen  
Adjunct-directeur:  
Jessica Hendriks



## Leerlingen die normaal gesproken zouden uitstromen naar speciaal onderwijs kunnen hier wél blijven

De Regenboog staat in een achterstandswijk. De school telt als gevolg daarvan veel NT2-leerlingen, daarbij veel kinderen met een ouder die in detentie zit, en relatief veel leerlingen die kampen met gedragsproblematiek of een laag IQ. In sommige klassen heeft tachtig procent een IQ lager dan vijftientig. Maar De Regenboog houdt bijna al die kinderen binnenboord. Leerlingen die normaal gesproken zouden uitstromen naar speciaal onderwijs kunnen op De Regenboog wél blijven. “Als je onze school langs de landelijke norm legt, scoren we relatief laag”, vertelt adjunct Hendriks. “Maar dat neemt niet weg dat onze leerlingen wel degelijk veel vooruitgang boeken. Een klas bij ons is – vanwege de aanleg, taalvaardigheid en omstandigheden van de leerlingen – niet te vergelijken met een ‘gemiddelde klas’ in Nederland.”

### Eigen systeem

De Regenboog zocht naar een systeem dat meer recht zou doen aan die realiteit en aan de mogelijkheden van de leerlingen. Een systeem ook dat de mogelijkheden voor ontwikkeling zou laten zien. Aanvankelijk gebeurde dat zonder ICT; het team was zelf in staat op basis van data per leerling de ontwikkeling te voorspellen, doelen te stellen, plannen te maken en het onderwijsaanbod aan te passen. Het nadeel was dat nieuwe collega's het moeilijk vonden zich die specifieke aanpak snel eigen te maken. Bovendien was het tijdrovend. Daarom wilde De Regenboog graag een ICT-oplossing die dit zou vergemakkelijken. Hendriks: “Randvoorwaarde was dat de leraar zelf de regie moest hebben en moest kunnen afwijken van de norm.”

### Ontwikkeling voorspellen

Het team ontwikkelde vier niveau-profielen, gebaseerd op de mogelijke groei van de kinderen ten opzichte van zichzelf – niet van elkaar. Daarna liet de school een ICT-tool bouwen om de ontwikkeling per leerling te kunnen voorspellen, op basis van de resultaten op de NSCCT (Niet Schoolse Cognitieve Capaciteiten Test), de schoolvaar-

## We zetten de leerlingen af tegen hun eigen leerlijn en mogelijkheden

digheidstoetsen van Boom en een competentiebevingschaal. In de tool wordt de didactische leeftijd (DL) afgezet tegen het didactische leeftijds-equivalent (DLE) van de leerling, plus een ontwikkelingsverwachting. De leerling wordt op basis hiervan ingedeeld op een van de vier niveaus. Alle leerlingen op dat niveau krijgen het onderwijs aangeboden in een traditionele setting met groepsgewijze interventies. Hendriks: “De vaste groepen bieden de leerlingen een veilige, vertrouwde omgeving.”

### Proactieve benadering

Onderdeel van de ICT-oplossing zijn overzichtelijke dashboards voor het bijhouden van de ontwikkeling van het kind en het tonen van realistische verwachtingen op basis van verzamelde data. Hendriks: “Daarna stellen we onszelf de vraag: wat moeten we doen om het kind hier te krijgen of te houden? Of: wat was de succesfactor waardoor het zoveel beter is gegaan? We doen heel veel met de data die we verzamelen. Het groepszorgplan wordt nu voor een deel automatisch gegenereerd, een ander deel wordt gezamenlijk gemaakt door leraren van een bepaald leerjaar. Bij iedere leerlingbespreking kijken we: ligt hij of zij op koers en ligt de klas op koers? We zetten de leerlingen af tegen hun eigen leerlijn en mogelijkheden. We benaderen de leerlingen nu proactiever.”

Volgens de adjunct-directeur hebben de leerlingen al veel profijt van de proactieve benadering. “Ze worden nu meer op maat bediend en zien dat hun inzet wordt beloond. Sinds we met dit systeem werken, kijken we niet meer aan tegen ‘rode resultaten’. Al snel liet het systeem zien wat de leraren al langer wisten: dat we het maximale uit de kinderen halen en dat we het eigenlijk heel goed doen.”

De volgende stap die De Regenboog wil zetten is meer gebruikmaken van digitale hulpmiddelen bij de gebruikte methodes, vertelt Hendriks. “Vooral om de werkdruk te verlagen die veroorzaakt wordt door nakijkwerk. Dit vraagt een investering in tablets.”

## INTERVIEW



RK BASISCHOOL DE BRAS

## ‘Bij ons wordt samengeleefd, geleerd, ontwikkeld en gespeeld’

De Bras werd in 2002 opgericht in de Haagse wijk Ypenburg. Vanaf het begin focust De Bras zich op maatwerk voor de leerling. Het is dan ook een school zonder leerstofjaarklassensysteem. De nadruk ligt er op persoonsontwikkeling en het leerproces. De leerling kiest zelf in overleg met de mentor een passend lesaanbod bij de gekozen leerdoelen. Directeur Margriet Roeleven: “De maatschappelijke meerwaarde die ons onderwijs heeft, laat zich niet vangen in een COTAN-gecertificeerde toets.”



Over RK Basisschool  
De Bras

Locatie: Ypenburg

Aantal teamleden: 28

Leerlingpopulatie: 320

leerlingen

Directeur:

Margriet Roeleven

## Ons onderwijs sluit zo goed mogelijk aan bij de talenten van elk kind

“We werken met adaptief onderwijs en hanteren een didactische aanpak die gebaseerd is op ervaringsgericht onderwijs. Ons onderwijs sluit zo goed mogelijk aan bij de talenten van elk kind. Kernwoorden zijn daarbij: eigenaarschap, persoonsontwikkeling, welbevinden en betrokkenheid. Daarnaast is er veel aandacht voor wetenschap, techniek en ICT.

Bij De Bras wordt thematisch gewerkt met aandacht voor verwonderen, natuur, de wereld, creatieve vakken en natuurlijk taal en rekenen. Onze leraren zijn specialisten die daarover workshops verzorgen. Wij hebben hiervoor gekozen omdat we ervan overtuigd zijn dat kinderen in de toekomst – naast kennis – veel vaardigheden nodig hebben die te maken hebben met leren leren.

### Familiegroepen

De Bras werkt met familiegroepen die geclusterd zijn in drie units: onderbouw, middenbouw en bovenbouw. In deze familiegroepen zitten kinderen van verschillende leeftijden, net zoals thuis. De oudere kinderen helpen de jongere en iedereen wordt een keer de oudste. Er wordt samengeleefd, geleerd, ontwikkeld en gespeeld. Kinderen maken samen plezier, delen verdriet en zorgen voor elkaar. Het niveau van leerlingen is ingedeeld in kleuren en die hangen niet per se samen met leeftijd.

### Leerling is eigenaar

Bij het leren op De Bras zijn resultaten belangrijk, maar gaat het vooral om de weg ernaartoe. Dus het accent ligt bij ons op socialisatie en subjectivatie. Het proces is helemaal opgebouwd rondom de leerlingen. De leraren verdelen onderling de verantwoordelijkheid voor de organisatie,

## Bij ons zijn resultaten belangrijk, maar gaat het vooral om de weg ernaartoe

maar de leerling zelf speelt een cruciale rol. Die is eigenaar van zijn eigen leerproces: zelf doelen stellen, zelf plannen hoe je je tijd indeelt, zelf kijken in welke ruimte je wilt werken.

De leerling kiest – in overleg met de mentor – een passend lesaanbod bij de leerdoelen. Denk bijvoorbeeld aan workshops voor instructie of aan grote onderzoeksvragen die samen met andere leerlingen worden onderzocht. Deze manier van werken maakt dat de kinderen van een bepaalde leeftijdsgroep zich niet lineair en gelijkmatig ontwikkelen. Daardoor kunnen ze elkaar helpen.

Natuurlijk houden de mentoren in de gaten dat de leerlingen zich ontwikkelen naar het passende einddoel. De afspraken en resultaten worden samen geëvalueerd en moeten worden opgeslagen in *Bordfolio*, het digitale portfolio dat we samen met de Snijdersschool hebben ontwikkeld.

### Het volgen van het ontwikkelproces

Op De Bras leggen we de nadruk op gepersonaliseerd leren en richten we ons op het leerproces. Elk kind ontwikkelt zich in zijn eigen tempo. Dat kan betekenen dat een achtjarige met rekenen samenwerkt met een tienjarige, tijdens de creatieve vakken juist de jongste kinderen helpt en met taal functioneert op het eigen leeftijdsniveau. Om dit proces te volgen, werken we met *Looqin*. Aan de hand van gerichte observaties kijken we naar welbevinden, betrokkenheid, competenties en prestaties. Daarbij krijgen de methodegebonden toetsen ook een plek.

Om dit procesgerichte leerlingvolgsysteem te complementeren, gaan we voor het vergroten van inzicht in de basisvaardigheden gebruikmaken van *Dia*. We kunnen dan ook kiezen voor een aanpak die past

## Het niveau van leerlingen is ingedeeld in kleuren en die hangen niet per se samen met leeftijd

bij onze eigen visie en onderwijspraktijk, zoals door het combineren van *Dia* met onze nieuwe rekenmethode *Math*. Daarnaast verzamelen kinderen bewijzen over hun ontwikkeling in *Bordfolio*.

We volgen hoe onze leerlingen het doen in het voortgezet onderwijs.

Ons schooladvies en het toetsadvies voor het vervolgonderwijs liggen vaak uit elkaar. In het VO blijkt ons (hogere) schooladvies in meer dan negentig procent van de gevallen juist te zijn. Onze leerlingen weten zich dus goed te handhaven in het vervolgonderwijs. De maatschappelijke meerwaarde die ons onderwijs heeft wordt zichtbaar in de waardevolle meesterproef – een eindpresentatie aan de hand van een onderzoeksvraag – die de schoolverlaters doen.

### Toon lef

Mijn tip aan andere scholen? Als je wilt veranderen, toon dan lef. Laat het oude los. Vraag rugdekking van het bestuur. Maar toon daarbij realiteitszin en bereid je leerlingen ook voor op een andere schoolwereld.”

→ Lees meer over het ICT-gebruik op De Bras in hoofdstuk 5

## INTERVIEW



## DE SCHOOL

## ‘Kinderen krijgen gelijke kansen als ze ongelijk onderwijs krijgen’

De School in Zandvoort is helemaal georganiseerd rondom het kind. Om zoveel mogelijk maatwerk te kunnen bieden heeft De School veel traditionele kenmerken van het basisonderwijs losgelaten. Zo zijn er geen schoolvakanties of vaste schooltijden en werken de leerlingen niet in leerjaren. Directeur Rosanne Maters: “Ons motto is: kinderen hebben gelijke kansen als ze ongelijk onderwijs krijgen. Dat maken we met elkaar mogelijk.”

**Over De School**

Locatie: Zandvoort

Aantal teamleden: 14

Leerlingpopulatie: 90 leerlingen

Directeur: Rosanne Maters

## We zijn vijftig weken per jaar open, zodat we veel flexibeler met tijd en ruimte kunnen omgaan

“Wij leveren gewoon basisonderwijs op een ongewone manier. We zijn bijvoorbeeld vijftig weken per jaar open – van ’s morgens acht tot ’s avonds zes – zodat we veel flexibeler met tijd en ruimte kunnen omgaan en zo aan alle tweeënvijftig kerndoelen kunnen werken. Ook hebben leerlingen en ouders inspraak en medebeslisrecht.

**Vijf thema’s**

We werken thematisch. Elke tien weken is er een nieuw thema, waarvoor we vijf thema’s per jaar behandelen. Vanuit die thema’s komen eigenlijk alle schoolvakken aan de orde: rekenen en taal, zaakvakken en koken of filosofie. Al die vakken worden gerelateerd aan bijvoorbeeld de middeleeuwen of verkeer en vervoer. Eigen onderzoek, gastlessen en excursies zorgen ervoor dat het leren van de kinderen context en betekenis krijgt. De leerlingen werken soms individueel en soms in kleinere of grotere groepjes aan hun eigen doelen. De persoonlijke doelen staan genoteerd in het persoonlijk leerplan dat iedere tien weken wordt vastgelegd met de leraar, de ouder(s) en de leerling.

**Persoonlijk leerplan**

De School werkt met groeps- en persoonlijke leerplannen. In deze werkwijze komen de drie pijlers samen: differentiatie in tijd (zoals meer en flexibele tijd voor totaalpakketleerlingen), medebeslisrecht en thematisch onderwijs. Het geheel is dynamisch en gericht op zowel de groep, het individu als het individu in de groep. De leerplannen hebben een format. Formats helpen om de kwaliteit op niveau te houden en zeggenschap te borgen. Daarnaast fungeren ze als houvast voor (nieuwe) leraren bij het zelf ontwikkelen van onderwijs. Formats helpen tevens bij de uitvoering en dat is van belang omdat we minder met gestandaardiseerde methodes werken. Tot slot bevatten leerplannen een schat aan (historische) informatie op individueel, groeps- en schoolniveau.



## Onze leerlingen zijn ondernemend en voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, de ander en hun omgeving

### Kringen

Het maatwerk dat we aan elk kind geven, wordt bij ons ver doorgevoerd. We betrekken de leerlingen bij verschillende onderdelen van het onderwijsproces en ze hebben daar invloed op. We doen dit vanuit het sociocratische principe van kringen, waarbij iedereen binnen De School deel uitmaakt van tenminste twee kringen. Leerlingen zitten bijvoorbeeld automatisch in de persoonlijke kring en de leerlingenbouwkring, en soms in de leerlingenschoolkring. Er zijn persoonlijke kringen, bouwkringen, schoolkringen en een topkring. In al deze kringen gaan medezeggenschap, kwaliteitszorg en kennisproductiviteit hand in hand. Vertrekpunt is dat recht wordt gedaan aan de uiteenlopende belangen van leerlingen, ouders en medewerkers. Leerlingen kunnen in hun bouwkring bijvoorbeeld suggesties aandragen voor een excursie bij een thema. In de kring wordt dan besloten of het voorstel past bij het thema, wat we ervan denken te leren, hoeveel het kost, en hoeveel geld er overblijft voor andere dingen. De leerlingen beheren op die manier ook hun eigen budget.

### Zelf ontwerpen

Ons onderwijs levert ondernemende leerlingen op, die zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling, de ander en hun omgeving. Leerlingen die graag naar school gaan en gewend zijn aan flexibiliteit. Ook voor de leraren binnen onze school heeft deze manier van werken veel gevolgen. Ze ontwerpen bijvoorbeeld een groot deel van het onderwijs zelf. Dat is veel werk, maar het geeft ook veel voldoening. Ons motto is: kinderen hebben gelijke kansen als ze ongelijk onderwijs krijgen. Dat maken we met elkaar mogelijk. Aan aandacht ontbreekt het ons niet; we hebben een flinke wachtlijst.”

→ Lees meer over De School in hoofdstuk 8



## Differentiëren

Als je vergaand wilt differentiëren en zo rekening wilt houden met de onderwijsbehoeften van de leerlingen, zijn de volgende aspecten van belang:

- **Denken over differentiatie: convergent of divergent;**
- **Hoe je kunt differentiëren: niveau, tempo, met wie, hoe, waar en zelfsturing;**
- **Leervragen van kinderen (onderzoeksvragen, ontwerpen en ondernemen);**
- **Talentontwikkeling door onderwijsaanbod.**

### DENKEN OVER DIFFERENTIATIE

We zijn gewend rekening te houden met verschillen tussen kinderen in een klassikale setting. In de afgelopen twintig jaar is veel gedaan aan effectievere vormen van instructie, rekening houdend met het niveau en tempo van het kind en gericht op het bij elkaar houden van leerlingen in dezelfde leeftijdsgroep. Deze convergente differentiatie blijkt voor bepaalde aspecten van het onderwijs heel effectief te zijn. Toch merken steeds meer leraren dat zij voor een flink deel van de leerlingen niet raak schieten met hun instructies en werkwijzen.

Het is daarom zaak ook anders te denken over differentiatie: niet alleen gericht op tempo en niveau ten opzichte van andere kinderen in de groep, maar ook op de individuele kenmerken en mogelijkheden van elk kind. Met een divergente differentiatie-aanpak gaan we ervan uit dat alle kinderen verschillend zijn en dat zij zich ten opzichte van zichzelf zouden moeten kunnen vergelijken, zodat ze persoonlijke leerdoelen kunnen formuleren.

### HOE JE KUNT DIFFERENTIËREN

Er zijn veel manieren waarop we kunnen differentiëren. De meest bekende zijn de niveau- en tempodifferentiatie: als je bepaalde stof al beheerst, mag je verder met een verrijkingsaanbod. Als je nog uitleg nodig hebt, krijg je die voordat je aan het werk gaat. Als je daarna nog begeleiding nodig hebt, is die er in de vorm van verlengde instructie of begeleide oefening. Ook kan niveaudifferentiatie worden uitgewerkt naar het werken in niveaugroepen. Dat laatste is overigens niet altijd effectief, omdat kinderen dan te weinig worden geprikkeld in hun zone van naaste ontwikkeling.

Maar er zijn meer mogelijkheden, bijvoorbeeld door leerlingen een keuze te geven in de manier waarop ze de stof verwerken ('Schrijf na de introductie van het thema een verhaal of een gedicht, doe dat alleen of samen, aan je tafeltje of op de mat'). Zo bied je kinderen een kans om op basis van (begeleide) zelfsturing aan de slag te gaan. Kinderen zijn allemaal verschillend in de manier waarop ze begeleiding nodig hebben: de een heeft aan een half woord genoeg en kan meteen aan de slag, de ander heeft baat bij een stappenplan of instructiekaart. Door keuze te bieden, versterk je bovendien het gevoel van autonomie en competentie.

### LEERVragen VAN KINDEREN

Daarnaast is er nog de mogelijkheid om te differentiëren in het *wat*. Als kinderen de mogelijkheid krijgen zelf een onderwerp te kiezen (bijvoorbeeld binnen een groepsproject of -thema), creëer je ook meer mogelijkheden om kinderen te laten doen waar ze goed in zijn. Aan de hand van zo'n eigen thema kunnen ze onderzoeken, ontwerpen en ondernemen. Ook daarmee doe je recht aan de diverse talenten van de leerling.

### TALENTONTWIKKELING DOOR AANBOD

Om talenten van kinderen te kunnen herkennen en die vervolgens te kunnen ontwikkelen, is een breed cultureel en maatschappijgericht aanbod nodig. Je voorkomt dat talentontwikkeling alleen plaatsvindt op het gebied van kunst, cultuur en sport door eerst met elkaar te bepalen aan welke talenten je in het bijzonder wilt werken. Dat kan bijvoorbeeld ook sociaal, technisch, ondernemend of filosofisch gericht zijn. Daarna kun je samen met partners in wijk of buurt bepalen op welke manier de school zich kan profileren.



## De rol van ICT

**Wereldwijd neemt de belangstelling toe voor beter en anders meten. Scholen willen graag personaliseren en differentiëren en dat vraagt om het nauwgezet volgen van de ontwikkeling van iedere leerling. Zowel leraar als leerling hebben daartoe inzicht en overzicht nodig.**

Scholen willen ook de voortgang bij andersoortige werkvormen (zoals authentieke opdrachten) kunnen meten en daarop samen met hun leerlingen kunnen reflecteren. Daarvoor zijn andere vormen dan traditioneel toetsen nodig. De verwachting is dat technologie daarbij goed kan helpen, onder andere met adaptieve oefensystemen. Het is dus niet vreemd dat formatief toetsen erg in de belangstelling staat. Adaptieve leersystemen leveren data met informatie over het leerproces; informatie die de leraar kan interpreteren om dat leerproces bij te sturen.

### NIEUWE TOOLS

In de casus van De Regenboog lezen we dat een zelfontwikkelde ICT-tool – die niet de resultaten volgt maar de ontwikkeling van de leerling kan voorspellen – het team in staat stelt vooruit te kijken en toe te werken naar doelen die moeten worden bereikt.

In de casus van De Bras wordt *Bordfolio* genoemd: een digitaal portfolio waarin leerlingen plannen, verzamelen, delen en reflecteren. Dit portfolio is in opdracht van De Bras en de Snijdersschool gebouwd om de werkwijze, die bij het onderwijsconcept hoort, te kunnen waarmaken. Het toont maar weer aan hoe belangrijk ICT is bij het personaliseren van onderwijs.

Het feit dat beide producten op maat zijn gemaakt voor deze scholen is opvallend. Er bestaan meer diensten die in functionaliteit vergelijkbaar zijn, zoals MijnRapportfolio en Schoolfolio. Ook die zijn ontstaan vanuit de behoefte van de school een digitaal portfolio te maken dat verder gaat dan alleen de opslag van werkmateriaal door leerlingen. Deze scholen hebben een systeem op maat laten ontwikkelen en de ontwikkelaars zijn vervolgens gaan kijken hoe ze dat systeem bij andere scholen konden onderbrengen.

Dit laat goed zien hoe versnipperd de kennis is in deze markt. Scholen met andere onderwijsconcepten vormen maar een klein percentage van alle scholen in Nederland (ongeveer 15 procent). Voor productontwikkelaars loont het nauwelijks daarop in te spelen. Daarom voelen deze scholen zich vaak genoodzaakt zelf een systeem te (laten) ontwikkelen dat precies past bij het gehanteerde onderwijsconcept. Een zelfgebouwd systeem kent natuurlijk ook risico's: de verantwoording van de leerresultaten aan het bestuur en de inspectie kan er minder transparant door worden en de ontwikkeling van een product kan stil komen te liggen terwijl het al wel in gebruik is.

# Verschillende onderzoeken stellen dat digitale leermiddelen bijdragen aan leren

---

## ADAPTIEVE LEERMIDDELEN

Centraal in het leveren van maatwerk staat het gebruik van digitale, adaptieve leermiddelen. We hebben de laatste jaren steeds meer inzicht gekregen in de bijdrage die dergelijke leermiddelen kunnen leveren in de klas (Van der Wilt, Bruijn, Stam, & Van der Veen, 2018). Adaptieve materialen bieden beter zicht op de leerprestaties en ontwikkelingen van de leerling. Daarnaast is er het grote voordeel van directe feedback. De leerling hoeft niet langer te wachten tot de juf het dictee heeft nagekeken, maar kan meteen naar de uitleg of de vervolgstappen. Wel blijft de ontwikkeling van deze materialen vooralsnog beperkt tot rekenen en spelling – afgebakende, cognitieve thema's.

Verschillende onderzoeken<sup>13</sup> stellen vast dat digitale leermiddelen bijdragen aan het leren. Het leermiddel stemt immers het materiaal af op het niveau van de leerling. Wel wordt steeds het belang van instructie benadrukt, zodat instructie en digitaal oefenen elkaar aanvullen. Tenslotte blijkt ook dat alles valt of staat met de bekwaamheid van de leeraar – die met de programma's overweg moet kunnen – en met het goed inschatten van de niveaus en onderwijsbehoeften van leerlingen (Van der Wilt et al., 2018; Van der Valk, 2014).

→ Lees meer in hoofdstuk 5

## DIRECTE FEEDBACK

Bij de scholen in dit hoofdstuk wordt bij de kernvakken gedifferentieerd met gebruik van digitale adaptieve pakketten naast, of zelfs in plaats van, een methode. In het primair onderwijs zijn *Snappet*, *Taalzee*, *Rekentuin* en *Muiswerk* de meest gekozen pakketten voor de kernvakken. Het zijn digitale methodes die snel doorbreken. We weten over applicaties als *Snappet* dat ze in potentie erg krachtig zijn, maar

---

13 Zoek op [nro.nl/vraag-en-antwoord/](http://nro.nl/vraag-en-antwoord/) naar 'adaptieve leermiddelen'



dat succes niet in alle gevallen gegarandeerd is (Molenaar, Van Campen, & Van Gorp, 2016; Faber & Visscher, 2016).

Deze pakketten kunnen worden gebruikt voor divergente differentiatie (waarbij kinderen steeds kunnen doorgroeien naar een volgend niveau) of voor convergente differentiatie (waarbij de doelen voor de groep leidend zijn). Een keuze hierin maken kan grote gevolgen hebben. Wil een school dat leerlingen een jaar of meer in niveau kunnen verschillen? Kunnen ze dat organisatorisch aan?

Belangrijk is dat kinderen meteen feedback krijgen, door middel van een kruis of een krul. De leraar volgt het verloop via een digitaal dashboard, terwijl de leerlingen verder kunnen werken op hun eigen niveau. Doet de leerling het goed, dan krijgt deze moeilijkere opdrachten. Doet hij het minder goed, dan blijft hij wat langer op het lagere niveau. De leraar is in de meeste gevallen nog steeds degene die de instructie en feedback geeft.

Oefenweb levert *Taalzee* en *Rekentuin*. Het is oefensoftware, waarbij een slim algoritme zelf het niveau van de leerling herkent en waarin – door een constant proces – de leerling verder wordt gebracht. Doordat het systeem rekening houdt met de noodzaak de leerling positief te motiveren en succeservaringen te bieden, krijgt die leerling voldoende vraagstukken aangeboden die hij juist kan beantwoorden. Dit soort slimme interventies zijn de kracht van adaptieve systemen. Ze zijn er zelfs beter in dan mensen.

*Muiswerk* is wat betreft de methodiek te vergelijken met *Snappet*. Met een begintoets wordt het niveau van de leerling ingeschat en dan volgen de oefeningen. Leraren kunnen ook vanuit leerdoelen aan de slag met dit product. Onderzoek naar *Muiswerk* (Haerlemans & Ghysels, 2014) leverde op dat vooral bij laagpresterende lerenden positieve effecten zijn te behalen door digitaal te differentiëren. Maar blijven oefenen is cruciaal. Ouders kunnen hierin een positieve rol spelen, vooral bij jongere kinderen. Bij pubers gaat dit effect verloren.

## De leraar is in de meeste gevallen nog steeds degene die de instructie en feedback geeft



## Zo kan het ook

**De Regenboog en De Bras staan niet alleen in hun zoektocht naar de juiste aanpak voor, en technologische ondersteuning van het leveren van maatwerk. Dit gebeurt ook bij De School in Zandvoort.**

→ Meer over deze maatwerkschool kun je lezen in hoofdstuk 8

Bij veel meer besturen zijn scholen in gesprek over dit onderwerp. Een recente publicatie van Kennisnet en de PO-Raad beschrijft een versnellingsvraag over *learning analytics* door het bestuur van Stichting Klasse in Gouda<sup>14</sup>. Het bestuur wilde weten hoe de leraar effectievere interventies kan plegen op groeps- of individueel niveau en hoe deze een beter overzicht van en relevantere inzichten in de ontwikkeling van de leerling kan krijgen.

*Learning analytics* – data-analyse toegepast op het leer- en ontwikkelingsproces van een kind – is de belangrijkste technologische onderwijsontwikkeling van dit moment. Het heeft de potentie om (gepersonaliseerd) onderwijs enorm te versterken, mits het op het juiste manier wordt toegepast. De kracht van *learning analytics* zit in het leggen van verbanden die je daarvoor niet kon zien.

Frank Tigges, bestuurder van Stichting Klasse: “Wij werken al jaren met tablets in de klas, onder andere met de software van *Snappet*. Als je *Snappet*-data combineert met andere data, zoals de resultaten van Cito of andere niet-methodetoetsen, en met data uit *Taalzee* of *Rekentuin*, en die weer combineert met het inzicht van de leraar, kom je tot nóg betere interventies op zowel leerlingniveau als op klassikaal niveau. Dat is ook de zoektocht die we met deze versnellingsvraag ondernemen.

Onze zoektocht heeft, in samenwerking met een onderwijskundig bureau, een centraal dashboard met analysetool opgeleverd. We hebben dat direct geïmplementeerd in de scholen van Stichting Klasse én in andere stichtingen en scholen: een veelbelovende opbrengst dus. De versnellingsvraag geeft ons bovendien vooral inzicht in hoe je,

14 slimmerlerenmetict.nl/files/2018-01/Data\_analyse\_help\_t\_leerkracht\_bij\_optimale\_ontwikkeling\_van\_het\_kind.pdf

ondersteund door gerichte scholing, data vertaalt naar praktische adviezen voor leraren en IB-ers, en naar onderwijskundige interventies. Dit is een thema dat voor heel veel scholen van belang is en dat – ook door ons – nog lang niet is uitgekauwd. Er valt nog veel te ontdekken en te ontwikkelen.”



## Denkvraag

### Hoe kun je met thematisch onderwijs meer aandacht besteden aan talenten van leerlingen?

→ In hoofdstuk 9 vind je *Rubric 5: ICT in innovatief onderwijs*.

Deze rubric laat zien aan welke organisatorische randvoorwaarden met technologie moet worden gedacht om bijvoorbeeld maatwerk te laten renderen.



## Hulpbronnen

### LEESVOER

Meer lezen over hoe leraren de intrinsieke motivatie van leerlingen kunnen verhogen door in te spelen op drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en relatie?

✳ [wij-leren.nl/zelfdeterminatie-theorie.php](http://wij-leren.nl/zelfdeterminatie-theorie.php)

✳ [nivoz.nl/nl/in-ieder-kind-schuilt-talent](http://nivoz.nl/nl/in-ieder-kind-schuilt-talent)

Meer weten over maatwerk, differentiatie en motivatie?

✳ [nro.nl/kennisrotondevragenopeenrij/effect-van-maatwerk-op-de-motivatie-van-leerlingen/](http://nro.nl/kennisrotondevragenopeenrij/effect-van-maatwerk-op-de-motivatie-van-leerlingen/)

✳ *Van motivatie naar motivatie* (Universiteit Utrecht)

→ [uu.nl/sites/default/files/motiverend\\_lesgeven\\_handleiding.pdf](http://uu.nl/sites/default/files/motiverend_lesgeven_handleiding.pdf)

✳ [youtube.com/watch?v=jjqXhluNmul&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=jjqXhluNmul&feature=youtu.be)

✳ *Op de schouders van reuzen* – Paul A. Kirschner, Luce Claessens & Steven Raaijmakers

Meer weten over de effectiviteit van een gepersonaliseerde aanpak?

✳ *Wijze lessen* (Open Universiteit)

→ [ou.nl/web/wijze-lessen](http://ou.nl/web/wijze-lessen)

✳ Onderzoek laat zien dat adaptiviteit bijdraagt aan de motivatie en prestaties van leerlingen

→ [research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/68756588/pdf\\_Destillaat.pdf](http://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/68756588/pdf_Destillaat.pdf)

Meer weten over het gebruik van portfolio's in de klas?

✳ [kennisnet.nl/artikel/digitaal-portfolio-succesvol-inzetten-gebruik-deze-toolkit/](http://kennisnet.nl/artikel/digitaal-portfolio-succesvol-inzetten-gebruik-deze-toolkit/)

Meer lezen over over het ontwikkelen van producten met marktpartijen?

✳ [kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/publicatie/Slim-ontwikkelen-met-marktpartijen.pdf](http://kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/publicatie/Slim-ontwikkelen-met-marktpartijen.pdf)

### BINNENKIJKEN

Je bent van harte welkom te komen binnenkijken bij de genoemde scholen. Neem voor een afspraak met De Regenboog contact op met Jessica Hendriks via [info@regenboog.lucasonderwijs.nl](mailto:info@regenboog.lucasonderwijs.nl) of 070 – 390 50 49, met De Bras met Margriet Roeleven via [mroeleven@rkbsdebras.lucasonderwijs.nl](mailto:mroeleven@rkbsdebras.lucasonderwijs.nl) of 015 – 369 82 43 en voor een afspraak met De School met Rosanne Maters via [directie@deschool.nl](mailto:directie@deschool.nl) of 023 – 573 06 25.

### HULP VAN LUCAS

Ook het bestuur van Lucas Onderwijs staat voor je klaar met advies, ondersteuning en meer informatie over bijvoorbeeld bovenschoolse *Snappet-coaches*. Neem contact op met de afdeling OK&I via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl) of 070 – 300 11 00.

### MEER WETEN?

Aanvullende bronnen en materialen zijn te vinden op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen).

# Hoe kan ik met gebruik van ICT beter personaliseren?

# 5



**We moeten ervoor zorgen dat digitalisering onze waarden niet ondermijnt maar juist stimuleert**

Technologie kan bijdragen aan het beter afstemmen op verschillen tussen leerlingen. Met behulp van ICT kun je leerlingen laten werken op meer niveaus, ze beter volgen en ze zelfstandiger laten werken. Ook kan ICT helpen met het handiger inrichten van je eigen werk. Maar het gebruik van technologie kan ook voor ethische dilemma's zorgen.



**V**eel docenten willen hun onderwijs beter afstemmen op verschillen tussen leerlingen. Leerlingen variëren immers in hun behoefte aan instructie, in de manier waarop ze willen worden uitgedaagd, in hun mate van motivatie en in hun interesses. Zoals we al in hoofdstuk 4 concludeerden, is vrijwel iedere school bezig met differentiëren. We kunnen met zekerheid stellen dat technologie personalisering meer binnen handbereik brengt, maar het is een illusie te denken dat er technologische oplossingen en digitale leermiddelen zijn die in alle situaties goed werken. In de voorbeelden in dit hoofdstuk laten we zien hoe scholen binnen Lucas Onderwijs oplossingen hebben gevonden voor het werken op meer niveaus,

het beter kunnen volgen van kinderen, het zelfstandiger laten werken van kinderen en het handiger inrichten van het eigen werk, om zo goede resultaten te behalen.

Op 't Palet in de Haagse Schilderswijk kiest het team vanuit een stabiele organisatie en het predicaat Excellente School nu bewust voor meer eigenaarschap van leerlingen met behulp van de inzet van (veel) meer ICT-middelen.

De Bras, een van oudsher vernieuwende school en voorloper op het gebied van ICT, heeft al de nodige positieve en negatieve ervaringen opgedaan met personaliseren en technologie. Op dit moment stabiliseert de school de inrichting van het onderwijs om het beheersbaar te houden. Waar kinderen eerst op veel verschillende niveaus konden werken, wordt nu gestreefd naar een overzichtelijk aantal niveaugroepen.

In dit hoofdstuk staan we in het bijzonder stil bij de vraag: wat weten we uit onderzoek over het gebruik van ICT voor beter personaliseren? Zo wordt steeds duidelijker dat de ICT-bekwaamheid van de leraar hierbij een sleutelrol speelt. In het deel over ICT gaan we daar dieper op in.

## INTERVIEW



### BASISSCHOOL 'T PALET

# 'Met goede begeleiding gaan leerlingen als de brandweer'

't Palet staat in de Schilderswijk. Taalachterstanden bij de populatie van de school zijn in de loop der jaren ingelopen. De school kreeg zelfs het predicaat Excellent. Het team heeft nu de ambitie leerlingen meer keuzes, variatie en interessanter onderwijs te bieden. Adjunct-directeur José Oliehoek: "Met goede begeleiding werken de kinderen vrij en gemotiveerd. De echte meerwaarde zit in de gesprekken met ieder kind."

#### Over Basisschool 't Palet

Locatie: Schilderswijk  
Aantal teamleden: 100  
Leerlingpopulatie: 675 leerlingen  
Adjunct-directeur:  
José Oliehoek





## Het hele proces wordt begeleid door bovenschoolse *Snappet*-coaches

### Vanuit welk onderwijsconcept werken jullie?

“Het team heeft gekozen voor het in gang zetten van de overgang van leraargestuurd onderwijs naar kindgestuurd leren. Dat betekent dat we een aantal basisvakken gepersonaliseerd vormgeven met *Snappet*, zodat leerlingen zelfstandig werken aan eigen doelen en zodat het onderwijs niet te statisch is. We hechten bovendien groot belang aan leren leren: het aanleren van vaardigheden die nodig zijn om succesvol te functioneren in de maatschappij. Door de verschillende vakgebieden meer met elkaar te verbinden, is er ruimte voor het maken van eigen keuzes en het ontwikkelen van deze leervaardigheden.

In de onderbouw laten we kinderen in een huiskamersetting zelf activiteiten kiezen. Met als doel het aanwakkeren van de eigen interesses en het motiveren en nieuwsgierig maken van de kinderen. In de midden- en bovenbouw worden de kernvakken rekenen, taal en lezen aangeboden via *Snappet*. De overige uren werken we thematisch.

Wanneer kinderen merken dat wat ze doen en denken ertoe doet en dat ze serieus worden genomen, zijn ze erg gemotiveerd. Onze mensen maken de slag van doceren naar coachen en begeleiden. We waren een klassikale en programmagerichte school. Nu werken we bij sommige thema's al in heterogene groepen.”

### Hoe is de school georganiseerd?

“Onze basisschool heeft drie locaties, een algemeen directeur en drie locatiedirecteuren. We hebben allemaal zowel operationele, facilitaire als onderwijsinhoudelijke taken. Ik leg het eigenaarschap bij de verschillende lagen in het team en we maken tijd vrij voor overleg en het gezamenlijk voorbereiden van lessen. Met de beschikbare leerkanalenprofiel-subsidies hebben we voor de kunstvakken, ICT, techniek en bewegingsonderwijs goed geschoold personeel aangetrokken. Door intensieve samenwerking binnen de leerjaren lukt het ons om, met behulp van verschillende creatieve processen, thema's stevig neer te zetten.”

## De motivatie van de kinderen neemt toe, ze werken aan persoonlijke leerdoelen en de resultaten lijken te verbeteren

### Welke rol speelt ICT op 't Palet?

“De keuze voor *Snappet* volgde uit de wens om meer te differentiëren. Sommige kinderen in de bovenbouw werden afgeremd. Snelle leerlingen zaten met een boekje op de gang, omdat we ons met de instructie te veel richtten op de onderlaag. Met *Snappet* willen we aansluiten op alle kinderen. *Snappet* is een middel om via gekozen leerlijnen en goede instructies beter tegemoet te komen aan de individuele leerbehoeftes van de kinderen. Onze timing was gunstig: we werken sinds vijf jaar met *Snappet*, dus de ergste kinderziektes van de eerste versies waren eruit. Er wordt vaak gezegd dat kinderen maar kort gemotiveerd zijn voor *Snappet*. Dat is inderdaad een gevaar. Met goede begeleiding werken de kinderen vrij en gemotiveerd en gaan ze als de brandweer; de echte meerwaarde zit in de gesprekken met ieder kind. Dit vergt training en volhouden. We zijn tevreden: de motivatie van de kinderen neemt toe, ze werken aan persoonlijke leerdoelen en de resultaten lijken te verbeteren.

We maken nu ook de koppeling met het vervolgonderwijs. Het Diamant College gaat bijvoorbeeld met *Snappet* en onze oud-leerlingen door waar ze bij ons gebleven zijn.”

### Hoe zorg je voor voldoende personeel dat werkt volgens de visie van de school?

“Een degelijke organisatie heeft deze aanpak mogelijk gemaakt. Algemeen directeur Oscar Demesmaeker (die hier al veertig jaar werkt) en ik (sinds dertig jaar verbonden aan de school) zijn heel langzaam naar deze manier van werken toegegroeid. Het lukte ons goed om de juiste mensen aan te trekken en samen de juiste sfeer neer te zetten. Een stevig management dat vertrouwen geeft is voor mij heel belangrijk. Niet alle leraren waren vanaf het begin enthousiast over *Snappet*.

## Iedere leraar die met *Snappet* werkt, wordt uitgenodigd voor bijeenkomsten over nieuwe ontwikkelingen, toepassingen en ervaringen

Dankzij de ondersteuning van een geweldige interne ICT-begeleider die ook *Snappet*-coach is, heeft het team vertrouwen gekregen en is het aan de slag gegaan. We werken aan een gezamenlijke ambitie, we realiseren eigenaarschap en verantwoordelijkheid op alle lagen en we maken tijd vrij voor ontwikkelingen zoals het slim binnenhalen van subsidies. Daarom werkt het bij ons.”

### Welke uitdagingen kom je tegen?

“Differentiëren levert je vroeg of laat toch een probleem op. Zeker wanneer je leerlingen laat doorwerken met divergente differentiatie, kunnen er steeds grotere niveaoverschillen ontstaan. Bovendien komen leerlingen in het voortgezet onderwijs gewoon weer terecht in een klassikale setting. Daarom zijn we blij dat het Diamant College ook *Snappet* gebruikt. Ik zou het hele stelsel wel willen veranderen in Junior Colleges en niet langer de knip maken op twaalfjarige leeftijd. Nu is het verschil tussen PO en VO te groot. Misschien is de opkomst van tienerscholen een goede ontwikkeling.”

### Wat is jouw gouden tip aan scholen die ook willen veranderen?

“Bij de invoering van *Snappet* kregen we ondersteuning vanuit Lucas Onderwijs. Het hele proces wordt begeleid door bovenscholse *Snappet*-coaches. Iedere leraar die met *Snappet* werkt, wordt door de Lucas Academie uitgenodigd voor bijeenkomsten waarin gesproken wordt over nieuwe ontwikkelingen, toepassingen en ervaringen. Een aanrader!”

## INTERVIEW



RK BASISCHOOL DE BRAS

# ‘Wij gaan uit van de ongelijkheid tussen kinderen’

Op De Bras ligt de nadruk op de brede ontwikkeling van elk kind. Dat doet de school met behulp van digitale oefenprogramma’s waarmee kinderen individueel kunnen werken, in combinatie met een digitaal portfolio. Elk kind maakt een eigen dagplanning. Directeur Margriet Roeleven: “Onderwijs aan kinderen lijkt op de vlucht van een zweefvliegtuig dat gebruikmaakt van gunstige luchtstromen.”

Over RK Basisschool  
De Bras  
Locatie: Ypenburg  
Aantal teamleden: 28  
Leerlingpopulatie: 320  
leerlingen  
Directeur:  
Margriet Roeleven



## We willen kinderen binden en boeien en kennis laten maken met alles wat waardevol voor hen is

---

“De Bras kent geen klassikaal onderwijs met leerboeken en methoden, geen jaarklassen met afgebakende leerstof die binnen een bepaalde tijd af moet, en geen sterke sturende rol van de leraar. De Bras biedt onderwijs dat net zo dynamisch is als de maatschappij zelf. Zoals in het echte leven maken leerlingen voortdurend keuzes en nemen ze verantwoordelijkheid. De rol van de leraar is die van mentor, die met de leerlingen reflecteert en heldere afspraken maakt. We vinden het belangrijk dat kinderen de ruimte krijgen en hun eigen ontwikkeling kunnen volgen.

### Elk kind een plan

Die ontwikkeling is geen voorspelbaar pad of rechte lijn. Onderwijs aan kinderen lijkt meer op de vlucht van een zweefvliegtuig dat gebruikmaakt van gunstige luchtstromen, en dat tot grote hoogte kan cirkelen, om zich dan weer eens in een glijvlucht te laten gaan. Omdat kinderen zich verschillend ontwikkelen, gaan we uit van ongelijkheid tussen kinderen en diversiteit van leer- en ontwikkelingsvragen. Met ieder kind maken we een eigen plan. We willen kinderen binden en boeien en kennis laten maken met alles wat waardevol voor hen is.

### Taal en rekenen

Wij hebben juist niet voor *Snappet* gekozen maar voor *Taalzee* en *Rekentuin* om te automatiseren en te oefenen. Toen we destijds de keuze moesten maken was *Snappet* vooral gelinkt aan bestaande taal- en rekenmethodes, dat paste niet bij ons. Oefenprogramma's als *Taalzee* en *Rekentuin* passen beter en binnenkort starten we met *Math*. Voor taal- en rekenonderwijs zijn kinderen ingedeeld op niveau en krijgen ze in vaste groepen en op vaste momenten instructie. Verder zijn ze veel zelfwerkzaam. Kinderen leren lezen met *Natuurlijk leren lezen*. Vervolgens leren ze zichzelf verder lezen met *Code26*, een game van Exova.

## Groep 8 legt een meesterproef af: een eindpresentatie aan de hand van een onderzoeksvraag

---

### Bordfolio

De Bras heeft overal digiborden die intensief worden gebruikt. Verder zijn er vaste computers, Chromebooks en iPads omdat leerlingen op verschillende plekken in het gebouw moeten werken. Leerlingen nemen bij ons de regie over hun eigen leerproces, daarom is het van belang daar goed zicht op te houden met behulp van ICT. We hebben een digitaal portfolio – *Bordfolio* – waarin mentoren leer- en ontwikkelingslijnen vastleggen en waarin kinderen zelf hun activiteiten inplannen in het dagrooster. Ze kunnen per week zien welk aanbod er is. Leerlingen kiezen activiteiten die passen bij hun interesses, maar ze worden wel aangemoedigd om af te wisselen en uitdagende keuzes te maken. *Bordfolio* biedt zowel de leraar als de leerling een goed overzicht van de gemaakte keuzes, de ontwikkeling en de leerresultaten. De kinderen werken toe naar het maken van een dossier over een onderwerp dat hun interesse heeft en leggen hierover in groep 8 een meesterproef af: een eindpresentatie waarin hun onderzoeksvraag centraal staat.”



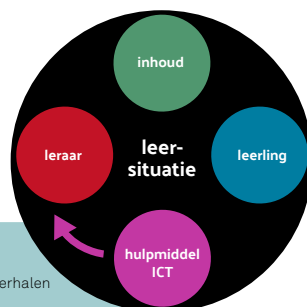
## ICT-bekwaamheid

**Personaliseren en zo tegemoetkomen aan verschillen tussen leerlingen is beter mogelijk dankzij ICT. Wel vergt het vaardigheden en inzet van de leraar voordat ICT ook daadwerkelijk positieve resultaten oplevert.**

Personaliseren betekent dat leerlingen meer de regie nemen over hun leerproces: het in hun eigen tempo werken aan verschillende dingen, het maken van meer eigen keuzes, meer gedifferentieerd werken. Leerlingen kunnen dit niet van de ene op de andere dag. Ze hebben hierbij vaardigheden nodig die hen in staat stellen hun eigen leerproces te beschouwen en beoordelen, te leren plannen en op afstand naar hun werk te kijken. Deze metacognitieve en zelfregulerende vaardigheden zijn nodig om een positief effect van gepersonaliseerd leren op leerprestaties te bewerkstelligen (Van der Vegt, De Jong & Exalto, 2017).

Leraren moeten hun manier van lesgeven dus anders organiseren en leerlingen anders leren begeleiden (Marquenie, Opsteen, Ten Brummelhuis, & Van der Waals, 2014). Het vergt bovendien training in basisvaardigheden voordat een leraar met digitale methodes en apparaten overweg kan. Nog veel belangrijker is het dat de leraar goed kan inschatten wanneer het slim is een leerling zelfstandig te laten oefenen, en wanneer niet. Je zou dit de didactische redenering van de leraar kunnen noemen: in iedere leersituatie en bij elk kind weten of een ICT-toepassing gewenst is en zo ja, welke ICT-toepassing het meest geschikt is. In elke leersituatie zijn vier factoren van belang: de leerling, de leraar, de leerinhoud en een passend (ICT-)hulpmiddel.

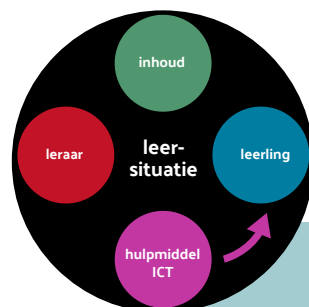
### Krachtige ICT in leersituaties waarbij de leraar de regie heeft



#### Oefenprogramma's

- Vaste stappen
- Instructie – oefenen – herhalen
- Reproduceren kennis
- Slimme ICT door kennis over werking hersenen
- Maatwerk voor veel leerlingen mogelijk

### Krachtige ICT in leersituaties waarbij de leerling de regie heeft



#### Hier staat ICT naast de leerling

- Mindmaps
- Broncollecties
- Planningtools
- Portfolio en registratietools
- Communicatie en presentatie
- Hulp bij leren leren

## Het is goed dat er meer aandacht komt voor de ethische kant van ICT

Uit onderzoek weten we dat een leraar die een goede koppeling kan maken tussen de didactische wens en de verschillende beschikbare ICT-middelen, beter kan variëren (Voogt, Slighte, Van der Beemt, Van Braak, & Aesaert, 2016). Dat leidt weer tot meer directe feedback op het werk van leerlingen en daarmee tot meer motivatie. Dit betekent dat een leraar bewust onderzoek zou moeten gebruiken om ICT effectief in te zetten, met als resultaat een hoger leerrendement voor ieder kind.

Weten wat werkt is dus heel belangrijk. Maar waar moet je beginnen in het veld van wetenschappelijk onderzoek? Waar vind je kennis over digitale toepassingen die goed werken? In dit hoofdstuk vind je in elk geval een aantal belangrijke bronnen.

### ETHISCHE VRAAGSTUKKEN

Nu internet en technologie een grotere rol in ons onderwijs spelen, is het goed dat er meer aandacht komt voor de ethische kant. Digitalisering heeft immers invloed op waarden als gelijkheid, autonomie en privacy. Ethische vragen zijn bijvoorbeeld: wat doet toenemende monitoring van leerlingen met hun vrije ontwikkeling? Hoe beïnvloeden slimme adaptieve leersystemen de professionele autonomie van de leraar? Wat betekent de invloed van grote techbedrijven voor onze publieke waarden?

We moeten ervoor proberen te zorgen dat digitalisering onze waarden niet ondermijnt maar juist stimuleert. Bij belangrijke keuzes – zoals voor personaliseren en de bijbehorende digitale middelen – is het goed te reflecteren op de (mogelijke) impact van die keuzes op bepaalde waarden. De vraag die je met je team kunt stellen is: worden de waarden van het onderwijs of de school door een handeling bedreigd of juist bevorderd?

→ Kennisnet en de PO-Raad hebben veel aandacht voor dit onderwerp en bieden praktische hulpmiddelen<sup>15</sup>

<sup>15</sup> kennisnet.nl/artikel/sturing-geven-aan-digitalisering-met-ethiek/

## VERSCHILLENDE ICT-TOEPASSINGEN

Voor verschillende didactische aanpakken zijn verschillende ICT-toepassingen nuttig. Zo zijn de adaptieve leermaterialen van dit moment bij uitstek geschikt voor het oefenen en drillen van eenvoudige cognitieve vaardigheden. Deze digitale leermiddelen zijn zelfs zo goed dat je kunt stellen dat ze meer geschikt zijn voor routinematige werk dan een leraar. Immers: een computer is zeer geduldig en door de adaptiviteit leveren veel programma's directe feedback op de input van het kind. Bovendien zijn deze leermiddelen altijd en overal beschikbaar, een leraar is dat niet.

Als het werken met adaptieve pakketten goed wordt gepland en uitgevoerd, heeft een leraar meer tijd over om leerlingen op andere manieren te begeleiden.

### ICT-software heeft veel verschillende functies, zoals:

- presenteren;
- oefenen en evalueren;
- informatie zoeken;
- verwerken en bewerken;
- simuleren en spelen;
- organiseren en plannen;
- communiceren.

Voor leerlingen die zelfstandig aan grote opdrachten kunnen werken en onderzoek kunnen doen, bronnen kunnen raadplegen, schema's kunnen maken, interviews kunnen afnemen, presentaties kunnen geven – én dit allemaal willen kunnen laten zien – komt heel andere ICT om de hoek kijken. Denk dan aan planningtools, tekstverwerkings- en presentatiemiddelen, online mindmaps, portfolio's, enzovoort.

- Lees meer over personaliseren en het leveren van maatwerk in hoofdstuk 4  
 → Over toetsen op de computer is veel te doen. Hoe werkt het? Hoe beïnvloedt het de resultaten van de leerling? Lees hier meer over in het artikel *Heeft werken op verschillende devices invloed op het toetsresultaat van leerlingen?*<sup>16</sup>



## Zo kan het ook

**Je hoeft het natuurlijk helemaal niet zo aan te pakken zoals 't Palet of De Bras, maar het is belangrijk jezelf deze vragen te stellen: wat is voor ons personaliseren? Welke ICT gebruiken we daarvoor? En wat moeten onze leraren kennen en kunnen?**

### DE VERWONDERING

In Lent bij Nijmegen werd in 2013 basisschool De Verwondering geopend. De school staat in een nieuwbouwwijk, werkt met leerpleinen en volgt de kinderen in hun ontwikkeling. De school wil dat leerlingen meer eigenaar zijn van hun eigen leerproces. De vraag is steeds wat het kind in welke situatie nodig heeft. De brede persoonsontwikkeling staat centraal en betekenisvolle activiteiten zijn daarbij belangrijk.

Tijdens een dagstart worden de activiteiten besproken. Op leerpleinen – met daaromheen hoeken en ateliers waar rustig gewerkt of gespeeld kan worden – lopen meerdere leraren (mentoren) rond. Het fase-onderwijs, waarbij kinderen ongeveer een half jaar in een niveaugroep voor ieder vak worden ingedeeld, biedt deze mentoren de mogelijkheid te differentiëren op tempo, zonder de (belangrijke) instructie te laten vervallen.

Het is interessant om – een aantal jaren na de start van een vernieuwende school in een nieuwe wijk – te kijken welke van de aanvankelijke keuzes overeind blijven. Door de sterk groeiende leerlingenaantallen (deels door de groeiende wijk, deels door de aantrekkelijkheid van het concept) heeft de school het nieuwe gebouw al flink moeten uitbreiden met nieuwe leerpleinen. De stap maken van bouwen naar consolideren is erg moeilijk, zeker met een sterke groei in leerlingen en dus ook in leraren. Hoe blijf je voldoende conceptdragers opleiden? Wat doe je als ouders kritische vragen gaan stellen? De Verwondering maakte het allemaal mee, maar werkt nog steeds op dezelfde manier.

**Mentoren hebben de mogelijkheid te differentiëren zonder de instructie te laten vervallen**

## DIGITALE KEUZES

De onderwijsvorm van De Verwondering vroeg, net als bij de beschreven casussen, om een digitale applicatie die de ontwikkeling van de kinderen kon volgen. Het team van De Verwondering hield een uitgebreide zoektocht, sloot zich aanvankelijk aan bij de ontwikkeling van een geheel nieuwe tool, maar koos om praktische redenen uiteindelijk voor *MijnRapportfolio*.

Het team koos voor rekenen aanvankelijk voor *Rekentuin*, *Math* en *Met Sprongen Vooruit*, en voor taal voor *Code26* en *Taalzee*. *Rekentuin* bleek bij langer gebruik in de middenbouw echter niet geheel bevredigend. Kinderen vonden het vooral belangrijk het virtuele tuintje te vullen en zagen het programma als een spelletje. Nu is gekozen voor *Gynzy*, omdat daarin *cruciale momenten* als tussendoelen zijn verwerkt. Het programma werkt met *werelden* die overeenkomen met de referentieniveaus voor rekenen. Ook voor taal is de school overgestapt op *Gynzy*. IPC (International Primary Curriculum – een thematische methode voor wereldoriëntatie) is steeds meer leidend, ook voor de cognitieve vakken. Taal, lezen en rekenen wordt steeds meer geïntegreerd in de thema's van het IPC. Om leerlingen de flexibiliteit te geven die ze in het leren nodig hebben, is gekozen voor Chromebooks, waarmee ze overal in het gebouw kunnen werken.

## PERSONALISEREN

De Verwondering slaagt erin te personaliseren. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Net als bij de scholen die we bij Lucas Onderwijs spraken, heeft het team zorgen over de spellingsniveaus, de landelijke toetsen, de inspectie, de kwaliteitskaders van het eigen bestuur en de zorgen van ouders. Maar leraren zien ook dagelijks met hoeveel enthousiasme kinderen naar school komen, hoe ze leren, vaardig worden en eigen keuzes maken. Door doorlopend de vinger aan al die polsjes te houden en met elkaar de gesprekken te voeren over hoe het onderwijs steeds verbeterd kan worden, zetten ze in ieder geval grote stappen voorwaarts.

→ Lees meer over De Verwondering in het boek *Scholen om van te leren* van Kennisnet<sup>17</sup>





## Denkvraag

Welke ICT-tools worden in jouw team al ingezet om te personaliseren? Hoe ervaart je team het contact met leerlingen sinds de inzet van die tools?

→ In hoofdstuk 9 vind je *Rubric 5: ICT in innovatief onderwijs*. Deze rubric laat zien aan welke organisatorische randvoorwaarden met technologie moet worden gedacht om gepersonaliseerd leren te organiseren.



## Hulpbronnen

### LEESVOER

**Meer weten over de overgang van leerstofgericht naar kindgericht onderwijs?**

→ [wij-leren.nl/onderwijsveranderingen-kindgericht-toekomstbestendig.php](http://wij-leren.nl/onderwijsveranderingen-kindgericht-toekomstbestendig.php)

**Meer weten over wat werkt in personaliseren met ICT?**

→ *De Kennisrotonde* van NRO – onderwijsvragen uit de praktijk door onderzoekers beantwoord

→ [nro.nl/vraag-en-antwoord](http://nro.nl/vraag-en-antwoord)

→ *De Weten wat werkt-kaarten* van Kennisnet – een overzicht van welke aanpak wel of niet werkt

→ [kennisnet.nl/artikel/weten-wat-werkt-kaarten/](http://kennisnet.nl/artikel/weten-wat-werkt-kaarten/)

**Meer weten over ICT-bekwaamheid?**

→ *Handreiking ICT-bekwaamheid leraren*

→ [kennisnet.nl/publicaties/handreiking-ict-bekwaamheid-van-de-leraar-hoe-pakt-u-dat-aan/](http://kennisnet.nl/publicaties/handreiking-ict-bekwaamheid-van-de-leraar-hoe-pakt-u-dat-aan/)

## De Lucas Academie stimuleert de kennisdeling binnen Lucas Onderwijs

### BINNENKIJKEN

Je bent van harte welkom te komen binnenkijken bij de genoemde scholen. Neem voor een afspraak met 't Palet contact op met José Oliehoek via [joliehoek@palet.lucasonderwijs.nl](mailto:joliehoek@palet.lucasonderwijs.nl) of 070 – 380 36 32. Neem voor een afspraak met De Bras contact op met Margriet Roeleven via [mroeleven@rkbsdebras.lucasonderwijs.nl](mailto:mroeleven@rkbsdebras.lucasonderwijs.nl) of 015 – 369 82 43.

### HULP VAN LUCAS

De Lucas Academie stimuleert de kennisdeling binnen Lucas Onderwijs. Onze leraren, schoolleiders en bestuurders beschikken over een schat aan kennis en ervaring over onderwijs en onderwijskundig leiderschap. De Lucas Academie is het platform waarop dit kan worden gedeeld en waarop van elkaar kan worden geleerd. De meeste activiteiten van de Lucas Academie worden dan ook door onze eigen collega's verzorgd, zodat de kennisoverdracht altijd diep geworteld is in de dagelijkse praktijk van het onderwijs. Kijk voor meer informatie op [lucasacademie.nl](http://lucasacademie.nl).

Ook het bestuur van Lucas Onderwijs staat voor je klaar met advies, ondersteuning en meer informatie over het gebruik van ICT in het onderwijs. Neem contact op met de afdeling OK&I via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl) of 070 – 300 11 00.

### MEER WETEN?

Aanvullende bronnen en materialen zijn te vinden op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen).

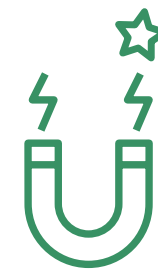
**Hoe trek ik met  
mijn onderwijs  
nieuwe  
leerlingen aan?**

**6**





**Creëer aantrekkelijk  
onderwijs  
zodat leerlingen  
ambassadeurs voor  
de school willen zijn**



**V**oorop staat dat scholen kwalitatief goed onderwijs willen bieden. En dat scholen die dit doen, vanzelf leerlingen aantrekken. Daarnaast willen scholen zich onderscheiden van andere scholen en daarmee extra aantrekkelijk zijn voor ouders en leerlingen. Dit kunnen ze op verschillende manieren bereiken. In dit hoofdstuk onderzoeken we samen met scholen de vraag of je nieuwe ouders en leerlingen kunt interesseren voor je school en het schoolconcept. Hoewel dit zelden de eerste aanleiding is om het onderwijs te willen veranderen, kan het wel een manier zijn om het voortbestaan van je school veilig te stellen. Daarnaast is het een geldige vraag of je ouders en leerlingen kunt behouden als je een verandering in gang zet.

Een grootschalige verandering zorgt er bijna altijd voor dat een deel van de ouders en leerlingen afscheid neemt. Om de impact hiervan te beperken is een goede voorbereiding essentieel. Daarbij moeten alle partijen (team, ouders, leerlingen, gemeente, andere besturen) zijn gehoord en indien mogelijk via inspraak zijn meegenomen in het concept. Met onderwijs dat goed aansluit bij de leerling creëer je aantrekkelijk onderwijs voor zowel ouder als kind.

Toermalijn zat enkele jaren geleden in zwaar weer. De school was gehuisvest in een oud gebouw en de wijk was aan het veranderen. Ondanks de enorme inzet van het team liepen de opbrengsten terug, iets dat binnen het team voor veel frustratie zorgde. Door de sterk gemengde leerlingenpopulatie was klassikaal onderwijs met drie verschillende niveaus niet voldoende om alle leerlingen goed te bedienen. Dit was de aanleiding om te starten met gepersonaliseerd leren in domeinen. Met het veranderde onderwijsconcept wil Toermalijn een nieuw aansprekend aanbod creëren voor ouders en kinderen in de buurt.

De Waterwilg in Nootdorp heeft met een populatie van ruim 700 leerlingen geen gebrek aan belangstelling in de wijk. Toch probeert de school nog aantrekkelijker te worden door bewust gebruik te maken van ICT in het onderwijs. De school besteedt veel aandacht aan het verbeteren van (digitale) vaardigheden van leerlingen én leraren. Door ICT praktisch en creatief in te zetten wil de school het onderwijs aantrekkelijker en moderner maken.

In het deel over ICT beschrijven we hoe pogingen om scholen aantrekkelijk te maken met technologie niet altijd uitpakken zoals gehoopt. In *Zo kan het ook* vind je meer ideeën voor het vergroten van de aantrekkingskracht van je school.

## INTERVIEW



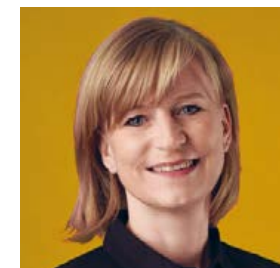
## KINDCENTRUM TOERMALIJN

## ‘We konden niet meer doorgaan op de oude manier’

Toermalijn begon een paar jaar geleden met het werken in domeinen. In die domeinen werken leerlingen van verschillende leeftijden met elkaar samen. De school veranderde haar onderwijsconcept zo van leraargestuurd onderwijs en drie niveaus per klas naar meer gepersonaliseerd onderwijs. Directeur Nienke Huizinga: “Met deze manier van werken, die we voorzichtig invoeren, verwachten we nieuwe ouders en leerlingen aan te trekken.”

**Over Kindcentrum Toermalijn**

Locatie: het Valkenboskwartier in Segbroek  
Aantal teamleden: 24  
Leerlingpopulatie: 165 leerlingen  
Directeur:  
Nienke Huizinga



## Het vooroordeel bestond dat deze leerlingen niet zelfstandig zouden kunnen werken. We bewijzen het tegendeel

### Wat was de aanleiding voor Toermalijn om te willen veranderen?

“Onze school heeft te maken met teruglopende leerlingaantallen én we hebben voornamelijk leerlingen uit lagere sociaal-economische milieus, terwijl de wijk juist steeds diverser wordt en er ook meer hogeropgeleide ouders komen wonen. Daarnaast speelde de grote diversiteit binnen de populatie een rol. Wanneer we lesgeven op de gebruikelijke drie niveaus doen we onze leerlingen tekort. Binnen een klas zitten soms kinderen van wel tien verschillende niveaus, zoals NT2-leerlingen en migrantenleerlingen met verschillende achtergronden. We wilden als team beter tegemoetkomen aan alle verschillende leerbehoeftes van deze kinderen.

Om goed onderwijs te kunnen blijven bieden én bestaansrecht te behouden in de wijk moest het echt helemaal anders. We kozen voor gepersonaliseerd leren in domeinen en meer thematisch werken. Deze keuze wordt verder ondersteund doordat we een nieuw gebouw krijgen. We werken toe naar een aantrekkelijke school waarbij opvang en onderwijs geïntegreerd zijn.”

### Vanuit welk onderwijsconcept werken jullie nu en waar willen jullie uiteindelijk naartoe?

“We werkten met een leraargestuurd onderwijsaanbod. Maar we willen naar leerlingen toe die veel zelfstandiger en gepersonaliseerd kunnen leren. Ze mogen steeds meer hun eigen keuzes maken en hun eigen leerdoelen stellen. In grotere leerruimtes – die we domeinen noemen – leren ze om echt samen te werken.

Onze leerlingen waren van huis uit weinig zelfstandigheid gewend. Het vooroordeel bestond dat deze leerlingen niet zelfstandig zouden kunnen werken. We bewijzen nu het tegendeel, maar wel door het nemen van kleine stapjes. Rekenen bieden we aan via *Snappet*. De wereldoriënterende vakken worden thematisch benaderd. Hierdoor leren de kinderen met elkaar samenwerken en zaken in een groter verband te

## Om in domeinen te kunnen werken hebben we muren weggehaald

zien. Daarmee doen we een beroep op hun vermogen om problemen op te lossen. Met deze manier van werken, die we voorzichtig invoeren, verwachten we nieuwe leerlingen aan te trekken.”

### Hoe verloopt het veranderproces?

“Verandering vraagt tijd, energie, motivatie en doorzettingskracht van alle betrokkenen. Vaak betekent dat twee stappen vooruit, een stap terug. Afgelopen schooljaar bleek dat niet iedereen in dezelfde fase van het veranderproces zat. Ook had er een directiewisseling plaatsgevonden. Daarom riepen we de hulp in van twee externe onderwijskundigen. Zij hielpen ons na te denken: waarom wilden we dit ook alweer, waar staan we nu en wat is de volgende stap? Het bestuur denkt actief mee en met de prestatieboxmiddelen – die worden ingezet vanuit de ambities van het koersplan – ontvangt de school ook financiële ondersteuning. Sinds afgelopen schooljaar hebben we een ontwerpgroep met leden uit elk domein, dit werkt voor ons goed. Zij nemen het voortouw in de ontwikkelingen rond het domeinwerken en bespreken dit met de rest van het team. Zo bereiden zij bijvoorbeeld studiedagen voor en doen ze suggesties voor proeftuintjes.

Sommige teamleden hebben nog wel moeite met de verandering. Dit komt veelal voort uit onbekendheid met de nieuwe aanpak, niet uit onwil. In de komende jaren zetten we daarom extra in op professionalisering in de praktijk en gaan we de succesverhalen uit de domeinen nog veel meer delen.”

### Hoe ondersteunt het schoolgebouw de onderwijsvernieuwing?

“Binnen de domeinen hebben we voor de leerlingen flexplekken ingericht. Instructie geven we in de instructiekring. Om in domeinen te kunnen werken hebben we muren weggehaald. Zoiets helpt om snel stappen te zetten, maar het betekent wel dat je structureel anders moet gaan werken. Zo niet, dan kan het juist contraproductief zijn. We merken dat er op onze tijdelijke locatie weinig ruimte is. In het nieuwe gebouw kunnen we de leeromgeving helemaal aanpassen aan ons onderwijsconcept. In het huidige gebouw kunnen we al wel experi-

## Neem voldoende tijd voor het proces, deel succesverhalen, betrek het hele team

menteren met deze onderwijsvorm, zodat we in de nieuwbouw meteen goed van start kunnen. Helaas duurt de nieuwbouw langer dan gehoopt.”

### Hoe zetten jullie ICT in?

“Alle leraren hebben een tablet met Windows gekregen, die ze kunnen aansluiten op de verstelbare digiborden. Dat geeft flexibiliteit: je kunt je lessen erop voorbereiden en je tablet overal aansluiten. De leerlingen werken op *Snappet*-tablets en op Chromebooks. We werken in de middenbouw met wekelijkse doelenkaarten, die we zelf maken. Hierdoor hopen we leerlingen nog meer inzicht te geven in hun eigen leerproces.”

### Wat hebben de veranderingen je opgeleverd?

“Hoewel we de resultaten nog niet hebben gemeten, zijn ze voor ons al zichtbaar. We zien dat ons concept ouders aanspreekt en we krijgen veel aanvragen voor rondleidingen. En – nog belangrijker – als team zijn we veel bewuster met onderwijs bezig.

Wat we vooraf niet verwacht hadden maar wat heel positief heeft uitgepakt, is dat veel leerlingen gebaat blijken te zijn bij de extra bewegingsvrijheid die deze manier van werken oplevert. Ook zijn ze meer betrokken, omdat ze meer op hun talenten worden aangesproken. Daarnaast werken de leerlingen steeds zelfstandiger. Binnen de organisatie zijn we daarnaast flexibeler geworden. Zo hebben we in de domeinen onderwijsassistenten die ook lesgeven.”

### Wat is jouw gouden tip aan scholen die ook willen veranderen?

“Neem voldoende tijd voor het proces, deel succesverhalen, betrek het hele team. Wij ontwerpen ons vernieuwde onderwijs nu samen en werken echt samen binnen de domeinen. Dat werkt!”

## INTERVIEW



### RK BASISCHOOL DE WATERWILG

## ‘Onze samenwerking met buitenlandse scholen motiveert enorm’

De Waterwilg uit Nootdorp participeert in een internationaal project rond *computational thinking*. Vijf scholen uit Zweden, Finland, Denemarken en Engeland wisselen daarin kennis en ervaring met elkaar uit op het gebied van digitalisering. Directeur Karin Zwaveling: “We willen weten of de combinatie van probleemgestuurd onderwijs met ICT-gebruik leerlingen nog meer motiveert.”

Over RK Basisschool  
De Waterwilg  
Locatie: Nootdorp  
Aantal teamleden: 50  
Leerlingpopulatie:  
700 leerlingen  
Directeur:  
Karin Zwaveling



## Ze leerden dat programmeren, net als dansen, niets anders is dan het bedenken van stappen die moeten worden gevolgd

“Tijdens internationale bijeenkomsten van het meerjarenproject *#CO-THINK*<sup>18</sup> bedenken de leraren samen opdrachten voor de leerlingen, zoals het stimuleren van probleemoplossend denken aan de hand van programmeeropdrachten. Neem de eerste opdracht, waarbij we leerlingen inzicht wilden laten krijgen in de werking van algoritmes, zodat ze beter begrijpen wat programmeren nu eigenlijk is. Die opdracht was heel creatief en kon, opvallend genoeg, geheel zonder computers worden uitgevoerd.

Alle deelnemende scholen kregen dezelfde popsong, waarbij de leerlingen een dansje moesten bedenken. De leerlingen beschreven de bewegingen nauwkeurig en stuurden die naar een van de andere scholen. Daar voerden ook die leerlingen het dansje uit. Beide uitvoeringen werden gefilmd en met elkaar vergeleken.

Wat kinderen hiervan leren? Ze leren dat programmeren, net als dansen, niets anders is dan het bedenken van stappen die moeten worden gevolgd. En dat je, als er iets niet naar wens verloopt, op zoek moet gaan naar het moment waarop de instructie minder goed was. In computertaal heet dat *debugging*. Zo leer je dat je zelf ook invloed kunt hebben op wat de computer doet.

In de tweede opdracht leerden de kinderen ‘echt’ programmeren met Scratch. De omgeving van de school werd door de leerlingen in het betreffende land in kaart gebracht door het bouwen van een kartonnen maquette. Sommige leerlingen maten het plein en de omgeving op. Anderen onderzochten de belangrijkste winkels en bedrijven, en bouwden die op schaal na. Weer andere leerlingen programmeerden de verlichting in de straten, de huizen en het sportveld.

We wilden weten of de combinatie van probleemgestuurd onderwijs

18 co-think.eu/

## Doordat alle leerlingen een rol hadden die bij hen paste, zagen we een grotere motivatie

met ICT-gebruik leerlingen nog meer motiveert. Doordat alle leerlingen een rol hadden die bij hen paste, zagen we inderdaad een grotere motivatie. Ook hadden de kinderen natuurlijk gewoon ontzettend veel plezier bij het bedenken van het dansje en bij het uitvoeren van de toegestuurde dansinstructies.

### Enthousiasme

Dankzij de internationale samenwerking kunnen onze leerlingen aan leeftijdsgenootjes in andere landen laten zien hoe zij leven en werken. Een mooie bijvangst van het project is dat we Engels op een authentieke wijze kunnen aanbieden.

Ook heeft de maquette, die in de hal van de school is geplaatst, voor veel enthousiasme gezorgd. Niet alleen bij de leerlingen, maar ook bij ouders en collega's. Die laatsten voelen zich geïnspireerd en merken dat het werken aan grotere, vakoverstijgende opdrachten voor de leerlingen uitdagend is – en voor henzelf eenvoudiger dan gedacht. We merken dat deelname aan het project van blijvende invloed is op onze manier van lesgeven in alle groepen. Ons doel is het verbeteren van vaardigheden van leerlingen en leraren, en daarmee ook van ons onderwijs. Tijdens voorlichtingsbijeenkomsten noemen we de internationale activiteiten altijd. Voor nieuwe ouders is het een van de redenen om voor De Waterwilg te kiezen.

### Meer ICT-projecten

*#CO-THINK* is niet het enige project met technologie waaraan De Waterwilg deelneemt. Onze school gebruikt ook *Seppo* om GPS-speurtochten uit te zetten zodat de leerlingen de omgeving kunnen ontdekken of opdrachten rond een bepaald thema kunnen uitvoeren. Ook maken we gebruik van *CoSpaces*, een programma waarmee leerlingen in een zelfgebouwde VR-omgeving een spel kunnen spelen of een verhaal kunnen vertellen.”



## De rol van ICT

Wie herinnert zich niet de optredens van Maurice de Hond bij *De Wereld Draait Door* in 2010? Hij vertelde daar het verhaal van de school van zijn dochtertje, die volgens hem op geen enkele manier rekening hield met moderne maatschappelijke ontwikkelingen. In korte tijd ontstond een beweging van mensen die het met hem eens waren en die samen met hem de organisatie O4NT (Onderwijs Voor een Nieuwe Tijd) oprichtten. In het hele land ontstonden zogenoemde Steve Jobsscholen.

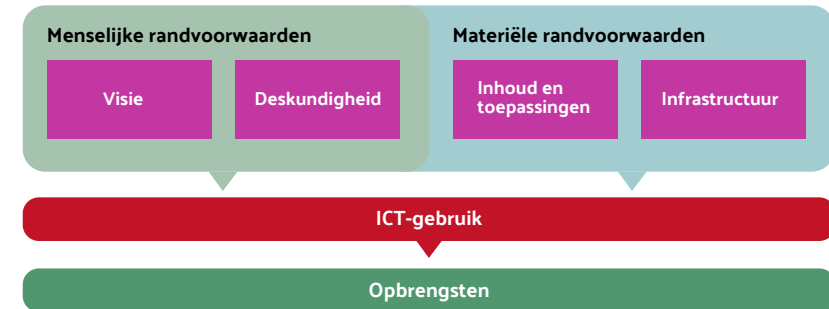
De scholen trokken veel leerlingen (of ouders). Maar ze hielden geen stand. Het onderwijskundig concept werd onvoldoende doordacht ingevoerd door teams die daarmee geen ervaring hadden en de apps – die de leerprestaties van de kinderen moesten bijhouden en die het buitenschoolse leren moesten vertalen in meetbare doelen – werden niet of te laat geleverd. Daarnaast bleek het inkopen van diensten en producten van O4NT duur.

Wat we hiervan kunnen leren: het invoeren van een nieuwe werkwijze vergt tijd, draagvlak, fasering, planning en training, maar bovenal: een goed doordachte en samenhangende visie.

Het is niet voor niets dat Kennisnet sinds jaar en dag een pleidooi houdt voor *Vier in balans*<sup>19</sup> (Ten Brummelhuis, 2017). Na twintig jaar onderzoek weten we dat de inzet van ICT in het onderwijs pas effectief is als er een duidelijke koppeling is met de onderwijsvisie van de school. De visie, de deskundigheid van medewerkers, de gebruikte inhoud en toepassingen en de infrastructuur moeten met elkaar verbonden zijn om ICT echt goed voor het onderwijs te laten werken. De menselijke en materiële randvoorwaarden moeten met elkaar in balans zijn om de vruchten van ICT-gebruik te kunnen plukken. Bovendien leidt de inzet van technologie alleen tot opbrengsten wanneer de gebruikers een goed beeld hebben van het educatieve doel ervan. Pas dan kan worden vastgesteld in hoeverre de verwachte onderwijsopbrengsten daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd met de gekozen verandering.

19 [kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict/](https://kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict/)

### Vier in balans-model



### HIGH TECH OF HIGH TOUCH

Het voorbeeld van de Steve Jobsscholen is pijnlijk, omdat een aantal scholen – die weloverwogen stappen hadden gezet in hun onderwijsontwikkeling naar gepersonaliseerd onderwijs – meegesleurd werd in de negatieve beeldvorming. Die beeldvorming heeft alles te maken met de discussie rond de inzet van technologie in het onderwijs. Willen we *high tech* of *high touch*<sup>20</sup>? Accepteren we technologische dominantie of willen we juist persoonlijk contact? Terwijl scholen in werkelijkheid pas mondjesmaat met technologie in aanraking komen, is de angst groot: voor doorschieten, voor te veel dataverzameling en voor verlies van menselijk contact.

Leerlingen zullen in de toekomst naar verwachting meer met adaptieve leermiddelen werken, en minder klassikale instructie van een leraar krijgen. Wat betekent dit voor het contact tussen leerling en leraar? In de Verenigde Staten kennen we de Carpe Diem-scholen. Leerlingen werkten een deel van de dag op hun eigen niveau met computerprogramma's en deden zo noodzakelijke kennis op. De rest van de dag was bedoeld voor projectmatig werken onder begeleiding van leraren. Tijdens het ochtendprogramma werkten de leerlingen in rijen in een omgeving met kantoorhokjes (zogenoemde *cubicles*) achter hun computer. Dit deed veel met de beeldvorming. Hoewel er een goede balans was tussen *high tech* en *high touch*, overheerste het beeld van individualistische leerlingen achter hun computer. Ondanks zeer goede resulta-

20 Deze termen werden in 1982 geïntroduceerd door John Naisbitt in zijn boek *High Tech High Touch*

## Accepteren we technologische dominantie of willen we juist persoonlijk contact?

ten gingen de scholen uiteindelijk over de kop, voornamelijk als gevolg van onvoldoende aanmeldingen. Ouders zagen hun kind niet graag een groot deel van de dag in een *cubicle* zitten.

### MONITORING EN EVALUATIE

Een goede balans tussen *tech* en *touch* is dus essentieel voor de slagingskansen van innovaties, ook als het gaat om het imago. De aanpak van de Carpe Diem-scholen leidde wel degelijk tot betere cognitieve leerprestaties, maar door een eenzijdige nadruk op die leerprestaties ging dit ten koste van socialisatiedoelen (in elk geval in de beeldvorming). Per saldo ontstond een negatief effect waardoor ouders de scholen verlieten. Om als school en samenleving niet verrast te worden door onbedoelde (neven)effecten is het bij innovaties essentieel aandacht te besteden aan monitoring en evaluatie. Dit is ook het punt waarvoor de Inspectie van het Onderwijs in haar rapport *De staat van het onderwijs 2019*<sup>21</sup> aandacht vraagt.



### Zo kan het ook

**Wanneer scholen hun onderwijs aantrekkelijker maken voor leerlingen, spreekt dit ouders aan. Je kunt daarvoor technologie op een creatieve manier inzetten.**

Zo werken leerlingen en leraren op De Bras en de Snijdersschool met zelfgemaakte video's. Leerlingen spelen dan bijvoorbeeld situaties uit een boek na. Ze staan daarbij voor een *green screen* en monteren later passende achtergrondbeelden in hun productie. Leerlingen die heel goed zijn in een bepaald onderdeel van rekenen maken instructiefilmpjes voor andere leerlingen met behulp van *stop-motion*. Video en foto's worden ook gebruikt om te laten zien dat een kind bepaalde leer-

21 [onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019](https://onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019)

## Leerlingen die goed zijn in rekenen maken instructiefilmpjes voor andere leerlingen met behulp van *stop-motion*

stof onder de knie heeft door het resultaat te tonen. Kinderen bouwen bijvoorbeeld met stroken papier een brug binnen het thema *kracht*. Ze fotograferen het bouwproces en het groepsproces en plaatsen dit in hun portfolio.

### DIGITALE GYMZAAL

Op 't Palet wordt overwogen met een digitale gymzaal te starten. Wat is zo'n digitale sportzaal en wat kun je ermee? Dat bewegen goed is voor kinderen en volwassenen, is door hoogleraar neuropsychologie Eric Scherder vaak onder de aandacht gebracht. Dat kinderen worden getriggerd door games en virtuele omgevingen is ook bekend. In de digitale gymzaal wordt daarom aan een reële fysieke ruimte met slimme technologie een virtuele omgeving toegevoegd. De leerlingen krijgen daardoor het gevoel in een game te acteren. Vloeren en wanden worden gevoelig gemaakt voor aanraking, op de wanden worden passende omgevingen geprojecteerd en toestellen zijn aangepast aan de nieuwe omgeving.

Ook aandacht voor internationalisering maakt een school aantrekkelijk voor leerlingen en ouders. Merlijn gaat al vele jaren met leerlingen naar het buitenland met gebruikmaking van Europese subsidies. En De Waterwilg neemt, zoals in dit hoofdstuk beschreven, deel aan een Europees project waarin vijf Europese steden en scholen met elkaar samenwerken rondom *computational thinking*.

→ Lees meer over *computational thinking* en digitale geletterdheid in hoofdstuk 3

Een andere mogelijkheid is om Eco-School te worden. Lucasschool De Paradijsvogel wil graag een groene school zijn. De school heeft daarom het schoolplein vergroend en op het platte dak is een kas gemaakt waarin kinderen groenten verbouwen en bezig zijn met natuurbeleving.

Er zijn, kortom, meerdere manieren om je onderwijs aantrekkelijk te maken voor leerlingen en ouders, als deze maar overeenkomen met de visie van je school en gedragen worden door het hele team.



## Denkvraag

**Welke enthousiaste verhalen vertellen leerlingen en hun ouders, maar ook leraren en stagiaires, over jouw school?**

→ In hoofdstuk 9 vind je *Rubric 4: Organisatie van innovatief onderwijs*.


Deze rubric laat zien hoe de structuur, de taken en de verantwoordelijkheden in verschillende situaties passend bij de visie dienen te zijn.



## Hulpbronnen

### LEESVOER

**Ben je benieuwd naar scholen met lef in de rest van het land?**

 *Scholen om van te leren* – Frans Schouwenburg (2015)

 [kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/](https://kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/)

**Meer weten over het gebruik van video in de klas? Leraar24 heeft een dossier gepubliceerd met praktische tips en onderzoek.**

 [leraar24.nl/51239/video-gebruiken-in-de-les-zo-doe-je-het-goed/](https://leraar24.nl/51239/video-gebruiken-in-de-les-zo-doe-je-het-goed/)

### BINNENKIJKEN

Je bent van harte welkom te komen binnenkijken bij Toermalijn en De Waterwilg. Neem voor een afspraak met Toermalijn contact op met Nienke Huizinga via [nhuizinga@toermalijn.lucasonderwijs.nl](mailto:nhuizinga@toermalijn.lucasonderwijs.nl) of 070 – 364 86 81. Neem voor een afspraak met De Waterwilg contact op met Karin Zwaveling via [info@dewaterwilg.nl](mailto:info@dewaterwilg.nl) of 015 – 310 53 00.

# Op het platte dak is een kas gemaakt waarin kinderen groenten verbouwen en bezig zijn met natuurbeleving

### HULP VAN LUCAS

De Lucas Academie organiseert *Kijk je rijk*, waarbij je je aan de hand van een kijkwijzer en een thema verder verdiept in een andere school.

Via de Lucas Academie kun je ook gebruikmaken van *Edu-Explore*. *Edu-Explore* biedt je de mogelijkheid kennis te maken met nieuwe technologie en deze uit te proberen in je dagelijkse onderwijspraktijk.

→ Kijk voor meer informatie op [lucasacademie.nl/home/over-lucas-academie/ook-interessant/nieuwe-technologie-in-het-onderwijs-met-edu-explore](https://lucasacademie.nl/home/over-lucas-academie/ook-interessant/nieuwe-technologie-in-het-onderwijs-met-edu-explore)

Ook het bestuur van Lucas Onderwijs staat voor je klaar met advies, ondersteuning en meer informatie over bijvoorbeeld internationalisering. Neem contact op met de afdeling OK&I via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl) of 070 – 300 11 00.

### MEER WETEN?

Aanvullende bronnen en materialen zijn te vinden op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](https://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen).



**Lerarentekort!  
Hoe zorg ik voor  
voldoende  
handen in  
de klas?**



**Ieder kind geven  
wat het nodig heeft,  
ook als dit extra moeite  
kost of als we buiten  
de lijntjes moeten  
kleuren**



**D**oor het vertrek van leraren en een te geringe instroom van nieuwe collega's is het lerarentekort overal voelbaar. Het is een hele puzzel om te zorgen dat alle lessen worden gegeven door bevoegde en bekwame leraren. De continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs kunnen daardoor in gevaar komen. Wanneer er onvoldoende handen in de klas zijn kom je bovendien niet toe aan vernieuwing. Ook kan een tekort financiële consequenties hebben. Schoolbesturen zien zich vaker genoodzaakt leraren in te huren via recruiters en uitzendbureaus, ook voor reguliere vacatures.

Over het oplossen van het tekort is volop discussie. Denk aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van het leraarschap (inclusief status en imago), het verlagen van de werkdruk, de inrichting en duur van lerarenopleidingen, een betere beloning en meer loopbaanmogelijkheden.

Het lerarentekort vraagt om een veelheid van soms complexe maatregelen, waarvan het effect waarschijnlijk pas op langere termijn zichtbaar wordt. Hoewel we het lerarentekort in dit hoofdstuk niet kunnen oplossen, zijn er wel manieren die bijdragen aan het aantrekken en behouden van goede leraren.

In het verhaal van BuitenRijck lees je hoe in een kindcentrum pedagogisch medewerkers en leraren samenwerken in één team. Een prettige leer- en werkomgeving voor leraren blijkt een van de sleutels te zijn tot het werven en behouden van goed personeel.

De Snijdersschool investeert als opleidingsschool veel in studenten en zorgt door het behouden van stagiairs voor voldoende handen.

In de unit-aanpak van Merlijn vind je mogelijkheden om flexibeler in teams te werken. Het is daarnaast belangrijk te werken aan een cultuur waarin ieders mening telt, waarin collega's elkaar feedback geven, waar je elkaars sterke punten benut en waarin het team werkt aan een gezamenlijke visie op onderwijs.

In het deel over ICT stippen we oplossingen aan, zoals videolessen en e-learning, en zoomen we in op nieuwe ontwikkelingen zoals het inzetten van *artificial intelligence* (AI) in het onderwijs.

## INTERVIEW



KC BUITENRIJCK

# ‘We hebben onze organisatie zo flexibel mogelijk gemaakt’

BuitenRijck is een nieuw kindcentrum in een nieuwbouwwijk in Rijswijk. Directeur André Lourens en zijn team bieden kinderen ontwikkelen en leren op maat, in een doorlopende leerlijn van 0 tot 12 jaar en zonder scheiding tussen dagopvang en onderwijs. Hoe doen ze dat, in tijden van schrijnende personeelstekorten en werkdruk? Lourens: “Doordat we als één team functioneren, de leerlingen zelfstandig aan doelen laten werken en taken van elkaar kunnen overnemen, hebben we een groter vangnet.”

### Over KC BuitenRijck

Locatie: Rijswijk  
 Aantal teamleden: 55  
 (onderwijs en opvang)  
 Leerlingpopulatie: 280  
 leerlingen, 5 kinderdag-  
 verblijfgroepen en ruim  
 100 kinderen in de BSO  
 Directeur: André Lourens



## We investeren veel tijd in scholing en coaching van het personeel

### Hoe zorg je dat je personeel een duidelijke visie op onderwijs ondersteunt?

“Om hier te kunnen werken moet je in elk geval gepersonaliseerd willen werken en aan teamteaching willen doen. In sollicitatierondes letten we op de eigen talenten van de kandidaat, op ICT-vaardigheid, op communicatieve vaardigheden, op het kunnen omgaan met kritiek en op de bereidheid om uit je eigen comfortzone te stappen. Verder maken we gebruik van de kennis en vaardigheden van alle teamleden, die we combineren in ons onderwijsconcept<sup>22</sup>. We ontwerpen alles samen. Hierdoor voelt het personeel zich serieus genomen en gewaardeerd.

Op veel scholen schiet de ontwikkeling van leraren erbij in; zoals onderbouwd in het *Vier in balans-model*<sup>23</sup> is dat een zwakte. We investeren daarom veel tijd in scholing en coaching van het personeel en het stapsgewijs inwerken van startende leraren door een ervaren collega. Dit gebeurt aan de hand van een handboek dat ook een naslagwerk is voor nieuwe medewerkers. Na een jaar voegt de nieuwe medewerker zijn eigen tips toe aan het handboek.

Dankzij de manier waarop we onze school hebben georganiseerd, kunnen we als één team werken, met daarin onderwijs- én opvangpersoneel. Bij het mengen van die twee groepen is het belangrijk hoe je met elkaar omgaat; we voelen ons veilig bij elkaar en staan open voor elkaars feedback. Dit geldt ook voor onze stagiairs, die we als volwaardige teamleden beschouwen. We dagen hen uit het beste uit zichzelf te halen. Dit leidt ertoe dat veel voormalige stagiairs van de pabo hier graag willen blijven werken.”

### Hoe gaan jullie om met werkdruk?

“We proberen die niet te laten oplopen. Wij hebben met het team een werkverdelingsplan gemaakt, waarin alle neventaken een plek hebben. Iedereen neemt die extra taken op zich die bij hem of haar passen. Dat werkverdelingsplan geldt in principe voor een jaar en geeft

22 [kcbuitenrijk.nl/kindcentrum/visie](http://kcbuitenrijk.nl/kindcentrum/visie)

23 [kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict/](http://kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict/)

## Dankzij stageplaatsen en leerpleinen gebeurt het bij ons zelden dat we bij ziekte niemand kunnen vinden

overzicht: wie is waarvoor verantwoordelijk? Met elkaar vullen we dit in. Zo ervaar je minder werkdruk. We zijn dit jaar bijvoorbeeld gestart met drie zogenaemde eventplanners uit opvang en onderwijs die alle vieringen coördineren en die teamleden betrekken bij de organisatie. Hierdoor is er minder overleg in werkgroepen nodig en sluiten teamleden aan bij vieringen waarmee ze binding hebben. Doordat we als school en opvang als één team functioneren, de leerlingen steeds meer zelfstandig aan doelen werken en teamleden taken van elkaar kunnen overnemen, hebben we een groter vangnet en zijn we flexibeler. Zo houden pedagogisch medewerkers toezicht en geven ze ondersteuning. De leraar kan hierdoor instructie geven en informatie overdragen. Als er iemand uitvalt door ziekte kunnen we dat opvangen zonder dat het grote consequenties heeft voor de dagelijkse gang van zaken. Er is een brede onderlinge uitwisselbaarheid. Dankzij de stageplaatsen vanuit de opleidingen en de inzet van leerpleinen gebeurt het bij ons zelden dat we voor een groep niemand kunnen vinden.”

### Hoe is het onderwijs binnen het kindcentrum georganiseerd?

“We hebben samen met het bestuur van Lucas Onderwijs en het bestuur van de Stichting Rijswijkse Kinderopvang (SRK) gekozen voor een directeur en twee unitleiders die integraal verantwoordelijk zijn voor onderwijs en opvang: een gediplomeerde unitleider opvang voor kinderen van nul tot zes jaar en een gediplomeerde unitleider onderwijs voor kinderen van zes tot twaalf jaar. We werken met twee aparte begrotingen van Lucas Onderwijs en SRK. We zijn nu aan het bekijken of we de personele en materiële rekeningen kunnen vervlechten, zodat we zo efficiënt mogelijk gebruikmaken van beschikbare gelden, personeel kunnen inzetten in zowel opvang als onderwijs, en gebruik kunnen maken van elkaars materialen.

Voor een leerling zijn kleine groepen fijn, maar een groep van dertig is financieel voordeliger omdat je dan extra mensen kunt aantrekken. We werken met leerpleinen – waar de leerlingen zelfstandig aan eigen opdrachten werken – en kunnen zo meer aandacht aan elk kind besteden.

We vinden het bovendien goed wanneer leerlingen op een dag meerdere leraren ontmoeten, zodat er altijd wel iemand is met wie ze een klik hebben. Om al die redenen hebben we toch voor grotere groepen gekozen. We gebruiken de ruimte optimaal. Kinderen kiezen zelfstandig een plek, er is toezicht en ondersteuning. Eén keer per zes weken heeft elk kind vanaf groep vijf een gesprek met de leraar over het eigen leerproces: wat wil ik en wat heb ik daarvoor nodig? Komend schooljaar bespreken we met elkaar op welke manier we de inhoudelijke kindgesprekken vanaf groep 1 gaan vormgeven. De leerling ontdekt zo hoe hij het beste leert. De leraren zijn hiervoor getraind door Kunskapsskolan<sup>24</sup>.”

#### Hoe geef je invulling aan het schoolleiderschap?

“Ik werkte lang in het speciaal onderwijs en die ervaring kwam goed van pas bij het opzetten van een nieuw kindcentrum. Vanaf de start hebben we gezocht naar mogelijkheden om efficiënt samen te werken met de opvang.

Wat voor de kinderen geldt, geldt ook voor het team: we willen graag gebruikmaken van individuele kwaliteiten van medewerkers, zoals creativiteit en muzikaliteit. We kijken ook naar de persoonlijke ontwikkeling van iedere individuele medewerker. Wat kun je als medewerker betekenen voor het kindcentrum?

De afgelopen jaren hebben we veel energie gestoken in het creëren en organiseren van één team binnen twee organisaties. Door eerst het organisatiemodel met een directeur en twee unitleiders neer te zetten is er een basis gelegd. Daarna heb ik de verantwoordelijkheid steeds meer bij teamleden neergelegd. Mijn directe bemoeienis wordt minder, omdat het eigenaarschap van ieder teamlid voorop staat. Wel geef ik leraren en pedagogisch medewerkers zekerheid en duidelijkheid. Ze mogen in februari zelf aangeven met welke groep ze willen werken. Op basis hiervan maak ik samen met de unitleiders een formatie, waarop ze mogen reageren. Als je zorgt dat ze in mei zekerheid hebben, geeft dat rust voor het team en kan het team het schooljaar goed afsluiten.”

#### Wat is jouw gouden tip aan scholen die ook willen veranderen?

“Zorg dat je je organisatie flexibel organiseert, zodat je met elkaar personeelsproblemen kunt opvangen als gevolg van bijvoorbeeld ziekte.”

## INTERVIEW



### KINDCENTRUM SNIJDERS

# ‘We hebben een constante aanwas van nieuwe leraren’

De Snijdersonderwijschool besteedt al jarenlang consequent aandacht aan het lerarentekort en het beschikbaar houden van voldoende handen. De school plukt nu de vruchten van dat beleid. Directeur Ivan Trouwborst: “Je moet starten bij de vraag: wat heeft het kind nodig om goed te leren? Daarna kijk je welke ondersteuners daarbij passen.”

#### Over Kindcentrum Snijdersonderwijs

Locatie: Rijswijk  
Aantal teamleden: 37  
Leerlingpopulatie: 430 leerlingen  
Directeur: Ivan Trouwborst



## Als je ondersteuners vooral opleidt om het kunstje van leraar te doen, hol je het vak uit

“Toen ik jaren geleden voor de zoveelste keer voor de klas stond vanwege een zieke collega, bedacht ik dat het zo niet langer kon. Er móesten manieren zijn om meer handen in de klas te krijgen en minder verloop. We zijn toen – in samenwerking met de pabo van Hogeschool Leiden – opleidingsschool geworden. Oplis (Opleiden in de school)<sup>25</sup> zorgt ervoor dat we voortdurend studenten hebben die een groot deel van hun opleiding bij ons in de praktijk uitvoeren. Ze leren het concept van onze school goed kennen en vormen nuttige extra handen in de klas die ik niet hoeft te betalen. Bovendien heb ik daardoor een constante aanwas van nieuwe leraren.

We zijn nu ook ROC leerbedrijf geworden, waardoor klassenassistenten in opleiding beschikbaar zijn. Aangevuld met de studenten van de academische pabo – onderzoekende studenten met een wetenschappelijke achtergrond die praktijk en theorie aan elkaar verbinden – hebben we een prachtige verdeling van competenties en verantwoordelijkheden in onze school.

### Ondersteuners

Er zijn natuurlijk meer scholen die werken met leraarondersteuners en onderwijsassistenten. Er staan dan weliswaar meer mensen voor de klas, maar ik denk niet dat dat voldoende is om een grote verandering te realiseren. Volgens mij moet je starten bij de vraag: wat heeft het kind nodig om goed te leren? Daarna kijk je welke ondersteuners daarbij passen. Als je ondersteuners vooral opleidt om het kunstje van leraar te doen, hol je het vak uit.

25 [hsleiden.nl/leraar-basisonderwijs-pabo/opbouw-studie/opleiden-in-de-school.html](https://hsleiden.nl/leraar-basisonderwijs-pabo/opbouw-studie/opleiden-in-de-school.html)

## Ik hoor vaak dat onze manier van werken jonge mensen aanspreekt

Als je eenmaal mensen hebt gevonden die op je school willen werken, is het natuurlijk ook de bedoeling dat ze blijven. Daar investeren we in, bijvoorbeeld door de beste stagiairs meteen een contract aan te bieden en hen zelf verder op te leiden. We proberen een goed werkklimaat te realiseren door het stimuleren van eigenaarschap bij de leraar, zoals we dat ook bij de leerlingen doen. We hebben een klimaat waarin feedback geven en ontvangen normaal is. Daarnaast laten we leraren en onderwijsondersteuners hun talenten ontdekken en stellen we teamleden in de gelegenheid opleidingen te volgen. Ook leiden we hen zelf op.

### Longe mensen

Collega-schoolleiders zeggen tegen mij: ‘Jullie manier van werken spreekt jonge mensen aan, meer dan onze aanpak.’ Daar ben ik het mee eens: je trekt een andere doelgroep aan die graag iets met onderwijs wil bereiken.”

## INTERVIEW

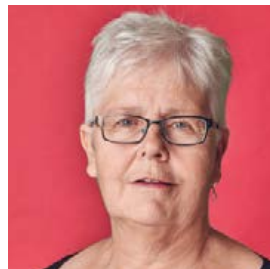


SBO Merlijn

## ‘Ik verbind leraren met elkaar zodat ze elkaar aanvullen’

**Merlijn kent weinig verloop van leraren. Hoe kan dit in deze tijd? Directeur Mariëtte van den Bosch besteedt veel aandacht aan de samenwerking binnen het team. “Het is hard werken, maar we staan voor elkaar klaar. Ik weet zeker dat we ook daardoor weinig personeelsverloop hebben.”**

“In de individuele aanpak van leerlingen in het speciaal basisonderwijs moet je constant materiaal vinden of maken. Al bij de sollicitatie praten we daarom over onze gedeelde visie. We willen aansluiten bij de eigen interesse van deze kinderen, die vaak op hun vorige school zijn

**Over SBO Merlijn**

Locatie: op de grens van  
Laakkwartier en Rijswijk  
Aantal teamleden: 40  
Leerlingpopulatie: 164  
leerlingen  
Directeur:  
Mariëtte van den Bosch

## Als je combinaties maakt van mensen die elkaar in competenties aanvullen, werkt dat voor iedereen optimaal

vastgelopen. Ieder kind geven wat het nodig heeft, ook als dit extra moeite kost of als we buiten de lijntjes moeten kleuren. Die onderzoekende en ondernemende houding moet in je zitten.

**Maatje**

Een leraar maakt bij ons autonome keuzes, maar werkt wel samen met het team binnen de unit. Samen verzorgen zij goed onderwijs voor de leerlingen. Dat vergt veel kijken bij elkaar en met elkaar praten. Zo ontstaat vanzelf een samenhangende aanpak. Als je vervolgens ziet hoe mooi kinderen zich ontwikkelen – omdat jij bij de leerling aansluit en ze de ruimte en mogelijkheden geeft – dan geeft dat zó veel voldoening!

Binnen het team verbind ik leraren met elkaar die mooie combinaties vormen. Iedereen mag zichzelf zijn, met persoonlijke voorkeuren. Maar ook met minder favoriete taken, want het werk moet wel gedaan worden. Als je combinaties maakt van mensen die elkaar in competenties aanvullen, werkt dat voor iedereen optimaal. Een creatieve, speelse en wat chaotischer leraar vraag ik bijvoorbeeld samen te werken met een meer gestructureerd werkende leraar.

**Elkaar uitdagen**

We zijn langzaam toegroeid naar een team van mensen die elkaar uitdagen. Ik let erop dat steeds de vraag gesteld wordt: waarom doen we dit? Het klinkt misschien alsof het heel hard werken is voor het team, en dat is het ook. Maar het resultaat is dat we klaarstaan voor elkaar. Ik weet zeker dat ons geringe personeelsverloop ook daaraan te danken is.”



## De rol van ICT

**Is technologie een middel om het lerarentekort te bestrijden? In het voortgezet onderwijs, het beroepsonderwijs en het hoger onderwijs is het antwoord duidelijk: daar is al veel winst te behalen. In de toekomst zal technologie steeds geavanceerder worden, onder andere door ontwikkelingen als *artificial intelligence* en *robotica*. Maar ook nu al kunnen de computer en het internet de leraar werk uit handen nemen en daarmee de inhoud van dat werk drastisch veranderen.**

In het primair onderwijs ligt dat anders. Daar is het de vraag of vervanging van een leraar door technologie gewenst is. Het pedagogisch klimaat en de relatie van de leerling met de juf of meester zijn daar immers van grote betekenis. In het PO kunnen we dus beter zoeken naar manieren om meer (virtuele) handen in de klas te krijgen. Daaraan kan de computer bijdragen.

### TECHNOLOGIE IN HET VO

Toch wordt ook in het VO beschikbare technologie niet altijd gebruikt. Zo werden in Friesland al in 2008 experimenten gedaan met videoconferencing in een VO-klas. Eén leraar gaf les in het Fries aan leerlingen op verschillende locaties. Tijdens het project werd onderzoek gedaan naar de ervaringen: krijgen leerlingen de aandacht die ze anders ook zouden hebben? Kunnen ze net zo makkelijk vragen stellen aan de leraar? De conclusies waren positief (Jonkman, Van der Lei, & Van der Neut, 2016).

Nu, ruim tien jaar later, zou zo'n opzet nog veel gemakkelijker te realiseren moeten zijn. Scholen hebben hun internetverbindingen goed op orde en vrijwel elke leraar heeft een device met een camera zodat leerlingen op afstand een les kunnen volgen. Leren op afstand kan een oplossing bieden, juist daar waar de noodzaak hoog is: wanneer weinig leerlingen voor een bepaald vak kiezen of wanneer een leraar beperkt beschikbaar is voor een bepaald vak. Desondanks gebeurt het nog nauwelijks.

Onlangs startte het bedrijf Like2teach<sup>26</sup> een nieuw, commercieel project waarbij leraren in het VWO bijvoorbeeld vanuit Limburg lesgeven

## In het primair onderwijs is het de vraag of vervanging van een leraar door technologie gewenst is

aan leerlingen elders in het land. Het is interessant om te zien of dit een vlucht zal krijgen. De groeiende urgentie van het lerarentekort kan een stimulerende factor zijn. In het bedrijfsleven groeien de investeringen in e-learning ongelofelijk hard. Ook op het gebied van cursussen voor leraren is er een bloeiende e-learningmarkt. De voordelen zijn evident: studeren waar en wanneer het jou uitkomt.

### TECHNOLOGIE IN HET PO

Technisch gezien kan ICT de leraar voor een groot deel vervangen. Of we dit wenselijk vinden is zeer te betwijfelen. Daarom vormt ICT niet dé oplossing voor het lerarentekort. ICT-oplossingen kunnen ook in het PO verlichting brengen in het werk van leraren en het werk daardoor aangenamer maken. De inzet van technologie bespaart hen tijd, die zij vervolgens op een andere manier kunnen inzetten. Denk hierbij aan leersituaties waarbij een leraar veel tijd besteedt aan het introduceren van oefeningen, het afnemen van dictees of het toetsen van reproductie van kennis. Digitale leermiddelen kunnen routinematige taken overnemen. Programma's met dashboards geven een helder overzicht van de leerontwikkeling per kind. Een leraar kan bovendien op een diepgaand niveau beschikken over analyses en suggesties voor nieuwe leerstappen bij iedere leerling.

→ Lees meer over dashboards en andere toepassingen in hoofdstuk 4 en 5

### INVLOED VAN AI EN ROBOTICA

We weten dat de invloed van *artificial intelligence* (AI) en *robotica* op de mens en op onze maatschappij ingrijpend zal zijn. Veel taken die nu nog worden uitgevoerd door mensen, zijn over 25 jaar overgenomen door een robot of AI-systeem.



## De invloed van *artificial intelligence* en robotica op de mens en op onze maatschappij zal ingrijpend zijn

---

Uiteraard gebeurt dat stapsgewijs. De huidige digitale leermiddelen bijvoorbeeld, volgen leerprocessen slechts op het niveau van een antwoord dat ofwel goed ofwel fout is. Volgende generaties leermiddelen zullen zich niet alleen richten op de huidige denkvaardigheden *onthouden*, *begrijpen* en *toepassen*, maar ook complexere denkvaardigheden gaan ondersteunen. Als leermiddelen op leerrouteniveau kunnen analyseren, voorspellen en adviseren, zijn ze in staat om een grotere diepgang te bieden in de ondersteuning van de leraar bij het coachen van leerlingen.

### OP DE HOOGTE BLIJVEN

In onze maatschappij zien we al de eerste tekenen van deze ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan virtuele assistenten zoals Siri en aan de gezichtsherkenning in je telefoon, die een vorm van *machine learning* is. Deze ontwikkelingen vragen van elke professional, ook van de leraar, dat hij ervan op de hoogte blijft. Veel is al mogelijk en er zal nog meer mogelijk worden, maar de essentie van het leraarschap – het kunnen gidsen van kinderen in een veranderende wereld – blijft hetzelfde.

→ Lees meer over ICT en personaliseren in hoofdstuk 4, 5 en 8



### Zo kan het ook

Een beproefde en gestructureerde aanpak om te komen tot unit-onderwijs is die van SlimFit. Op SlimFit-scholen wordt onderwijs georganiseerd door toe te werken naar grotere units in plaats van normale klassen, in combinatie met passend onderwijs. Het gebruik van technologie is een belangrijke factor en binnen het team worden verschillende rollen en taken gerealiseerd. Al meer dan honderd scholen – die aanvankelijk werkten met klassieke jaargroepen en vaste leraren – hebben geparticipeerd in het programma.



## HOE SLIMFIT WERKT

Het SlimFit-model beschrijft de stappen die leiden naar de vorming van een unit met ongeveer zeventig tot negentig leerlingen. In zo'n unit wordt gepersonaliseerd onderwijs gegeven door een gedifferentieerd team van medewerkers – van startend personeel tot ervaren krachten, van parttimers tot fulltimers, van internen tot externen en van ondersteuners tot leraren en begeleiders.

Stapsgewijs doorloop je als school verschillende fasen. De eerste stap is die van de klassieke situatie naar groepsoverstijgend werken in de middag, waarbij er bij wereldoriëntatie en creatieve vakken meerdere leraren verantwoordelijk zijn voor meerdere leerlingen. Dit betekent dat de school zich moet gaan richten op differentiatie, dat die een rijke leeromgeving moet inrichten en dat het personeel intensief moet samenwerken. De volgende stappen richten zich steeds meer op teamteaching, na de laatste stap wordt het jaarklassysteem helemaal verlaten.



## Denkvraag

Hoe zou jouw school nog beter kunnen zorgen voor voldoende handen in de klas en weinig verloop?

→ In hoofdstuk 9 vind je *Rubric 2: Innovatieve teams*. Deze rubric laat zien hoe de betrokkenheid van leraren in verschillende situaties zichtbaar is.



## Hulpbronnen

### LEESVOER

Meer weten over het werken met persoonlijke doelen en het voeren van kindgesprekken?

[kunschapsskolan.nl/](https://kunschapsskolan.nl/)

Voor een grondige analyse en bruikbare tips rondom het omgaan met kunstmatige intelligentie in het onderwijs is er het *Kennisnet Technologiekompas 2019-2020*.

[kennisnet.nl/publicaties/onderwijs-in-een-kunstmatig-intelligente-wereld/](https://kennisnet.nl/publicaties/onderwijs-in-een-kunstmatig-intelligente-wereld/)

Een boek over het gedachtegoed van SlimFit is in de maak (houd de website in de gaten voor de verschijningsdatum). Daarnaast is er een community van participerende scholen. Ook begeleidt een netwerk van adviseurs scholen in hun stappen naar anders organiseren.

[slimfitonderwijs.nl/](https://slimfitonderwijs.nl/)

Het Kohnstamm Instituut deed onderzoek naar het werken in andere samenstellingen.

[kohnstammstituut.nl/rapport/anders-organiseren-teamwork/](https://kohnstammstituut.nl/rapport/anders-organiseren-teamwork/)

### BINNENKIJKEN

Je bent van harte welkom te komen binnenkijken bij de genoemde scholen. Neem voor een afspraak met BuitenRijck contact op met André Lourens via [info@kcbuitenrijck.nl](mailto:info@kcbuitenrijck.nl) of 070 – 218 99 60. Of met de Snijdersschool met Ivan Trouwborst via [info@kcsnijders.nl](mailto:info@kcsnijders.nl) of 070 – 307 78 67 en met Merlijn met Mariëtte van den Bosch via [info@sbomerlijn.lucasonderwijs.nl](mailto:info@sbomerlijn.lucasonderwijs.nl) of 070 – 399 37 09.

### HULP VAN LUCAS

Ook het bestuur van Lucas Onderwijs staat voor je klaar met advies, ondersteuning en meer informatie over anders organiseren en de inzet van personeel. Neem contact op met de afdeling OK&I via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl) of 070 – 300 11 00.

### MEER WETEN?

Aanvullende bronnen en materialen zijn te vinden op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](https://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen).

**Hoe zet ik  
een moderne  
school neer  
als ik vanaf  
nul kan  
beginnen?**



**8**

**Sommigen  
zullen je toejuichen,  
anderen zullen  
je verguizen**



**S**oms doet de unieke mogelijkheid zich voor om een nieuwe school op te richten. Dit biedt volop mogelijkheden voor het maken van keuzes. Een keuze voor het soort school dat je wilt zijn, voor de manieren waarop je je leerlingen optimaal wilt voorbereiden op de toekomst en voor het ontwerpen van een gebouw dat past bij je visie. Ook kun je bewust op zoek gaan naar personeel dat past bij je onderwijsconcept. In dit hoofdstuk staan we stil bij een school die deze unieke kans met beide handen heeft aangegrepen en bij een school die vanuit een burgerinitiatief is gestart.

Basisschool De School in Zandvoort biedt kinderen gelijke kansen door hen ongelijk onderwijs te geven. Dit houdt in dat er differentiatie mogelijk is in leeraanbod, leerstrategie en – zeer ongewoon – in leertijd. De School was als eerste school in Nederland vijftig weken per jaar open en heeft opvang en onderwijs volledig geïntegreerd. Het nieuwe BuitenRijck in Rijswijk wordt bezocht door kinderen van 0 tot 12 jaar en laat kinderopvang en onderwijs op een andere manier naadloos in elkaar overlopen.

Daarnaast beschrijven we de onderdelen waaraan je zoal moet denken wanneer je je ICT meteen goed en voor de langere termijn wilt regelen. Ook bespreken we in dit hoofdstuk de opleiding, wensen en mogelijkheden van leraren op een nieuw op te zetten school. Veel nieuwe scholen hebben behoefte aan breder en anders opgeleide leraren. De Hogeschool Leiden is daarom een nieuwe opleidingsvariant begonnen die gericht is op vernieuwend onderwijs.

## INTERVIEW



## DE SCHOOL

## ‘We wilden een school waar onderwijs op maat echt mogelijk is’

De School in Zandvoort is het hele jaar, vijf dagen per week, tien uur per dag open. Leerlingen en ouders mogen meebeslissen en mee-ontwerpen en de verschillende vakken worden thematisch (en dus met context) aangeboden. De School werd opgericht in 2008 door Marjolein Ploegman en is nog steeds een uniek concept in Nederland. Directeur Rosanne Maters: “Het vraagt veel vindingrijkheid, kennis en doorzettingsvermogen om verder te groeien.”

**Over De School**

Locatie: Zandvoort  
 Aantal teamleden: 14  
 Leerlingpopulatie:  
 90 leerlingen  
 Directeur:  
 Rosanne Maters



## Het vraagt veel vindingrijkheid, kennis en doorzettingsvermogen om verdere groei mogelijk te maken

### Wat was de aanleiding voor het oprichten van een nieuwe school?

“De School is ontstaan uit een burgerinitiatief. Oprichter Marjolein Ploegman zocht naar een onderwijsconcept waarbij het mogelijk was de organisatie aan te passen aan het kind, in plaats van andersom. Een school waar onderwijs op maat echt mogelijk is, met een ononderbroken ontwikkelingslijn voor het kind. We hebben met elkaar prachtige wetgeving ontwikkeld om dit mogelijk te maken, maar door de manier van organiseren en tijdgebrek komen de reguliere scholen niet verder dan de tien kerndoelen zoals die door de onderwijsinspectie worden gemeten. Voor ieder kind is het van belang dat het zich niet alleen in de diepte, maar ook in de breedte kan ontwikkelen. Er zijn in totaal tweenvijftig kerndoelen en wij willen dat ze allemaal aan bod komen. Een nieuw schoolontwerp was nodig, waar meer tijd en flexibiliteit mogelijk is. Dan moet je zorgen dat je ruimere openingstijden hanteert, zowel per dag als door het jaar heen. Om echt maatwerk te kunnen leveren, kun je niet langer vasthouden aan een leerstofjaarklassensysteem.”

### Waar liepen jullie tegenaan toen jullie De School wilden starten?

“We kregen zowel enthousiaste als sceptische reacties. Daarbij hadden we helaas nog steeds last van niet-passende regelgeving, bijvoorbeeld als het gaat om de arbeidsvoorwaarden van leraren. Daarom hebben we een supplement ontwikkeld op de CAO Primair Onderwijs. Ook vanuit het ministerie kwam er verzet, aangezien onderwijs in de vastgestelde vakanties niet wordt gezien als onderwijstijd. We hebben veel moeten uitleggen om via een experiment (flexibilisering onderwijstijden, red.) een uitzonderingspositie te krijgen. Verder merken we dat de methodes en veel ICT-toepassingen zijn afgestemd op klassikaal onderwijs in jaarklassen, zelfs als de ICT-oplossing als doel heeft te personaliseren. Daarom ontwerpen we veel zelf. Het vraagt veel vindingrijkheid, kennis en doorzettingsvermogen om de wet en mogelijkheden te kennen en de menskracht te mobiliseren om verdere groei mogelijk te maken.”

## Onze leraren hebben een sterke pedagogische basis, beschikken over mensenkennis, doen aan zelfreflectie en kunnen met feedback omgaan

### Hoe is het onderwijs op De School georganiseerd?

“Om als school ruimere openingstijden te hanteren voor het creëren van meer onderwijstijd, is meer geld nodig. Daarom heeft De School kinderopvang en onderwijs volledig geïntegreerd. Er wordt de hele dag gewerkt met pabo-gecertificeerde leraren en in de middag is er een bezetting van één leraar op tien tot twaalf leerlingen (de bso-norm, red.). De School is ook toegankelijk voor leerlingen en hun ouders die geen gebruik willen maken van flexibele onderwijstijden. Hiervoor is het basispakket ontwikkeld. We bieden leerlingen en ouders de keus tussen een basispakket en een totaalpakket<sup>27</sup>. Het basispakket is gebaseerd op het minimum aan wettelijk verplichte onderwijstijd, het totaalpakket biedt flexibiliteit en dus maatwerk voor leerlingen en ouders. Vijfentachtig procent van onze leerlingen volgt het totaalpakket. Er zijn twee keer twee uur aan bloktijden per dag. Dan is er geen uitloop mogelijk en plannen we groepsactiviteiten. De aanwezigheid van kinderen in het totaalpakket wordt geregistreerd, zodat tenminste het minimum aan negenhonderdveertig wettelijk verplichte uren per jaar wordt gevolgd. Iedere tien weken maken we per leerling een persoonlijk leerplan, waarbij ook de onderwijstijd en planning van vakanties en vrije dagen onderdeel van gesprek zijn. In ieder leerplan op maat wordt rekening gehouden met de persoonlijke doelen, kwaliteiten en eventuele beperkingen, en ook met de omstandigheden thuis en met vakantieplannen.”

### Welke eisen stelt de onderwijsvisie aan de huisvesting?

“Vanwege de sociocratische kringorganisatie<sup>28</sup> waarin je met elkaar een mini-samenleving vormt en met elkaar ook afspraken maakt en samenleeft, is een unit van honderd personen inclusief medewerkers

<sup>27</sup> [deschool.nl/over-de-school/voordelen-totaalpakket-2/](https://deschool.nl/over-de-school/voordelen-totaalpakket-2/)

<sup>28</sup> [deschool.nl/over-de-school/organisatiestructuur/](https://deschool.nl/over-de-school/organisatiestructuur/)

het meest ideaal. Het geleidelijk uitbreiden van De School was lange tijd niet mogelijk, omdat we in het huidige gebouw niet verder konden groeien. Het neerzetten van een los noodlokaal of een dependance elders is vanwege het onderwijsconcept ook geen mogelijkheid. Sinds 2014 hebben we een wachtlijst en deze bestaat inmiddels uit meer dan honderd kinderen. Onbekendheid met een sociocratische manier van werken en het onderwijsconcept *an sich* maakt dat de gemeente en andere scholen moeilijk begrijpen waarom we ons concept niet kunnen uitvoeren door op andere plekken in de omgeving wat extra losse lokalen in gebruik te nemen. In 2014 is een aanvraag voor uitbreiding afgewezen omdat we afweken van de gebruikelijke regels. De laatste jaren hebben we geïnvesteerd in de relatie met de gemeente en besturen en hebben we een nieuwe aanvraag ingediend voor uitbreiding.”

#### Hoe nemen jullie als team beslissingen?

“De School werkt volgens het sociocratische principe: het beginsel dat mensen ongelijke, unieke personen zijn, maar in de besluitvorming gelijkwaardig. Ieders voors en tegens worden gehoord en meegenomen bij het nemen van een besluit over een bepaald voorstel. Op deze manier kan iedere deelnemer die geraakt wordt door het voorstel aangeven of hij ermee kan leven. Dit maakt dat iedereen zich eigenaar voelt van, en verantwoordelijk voelt voor. De implementatie verloopt vervolgens snel en soepel. Het denkwerk bij sociocratie vindt dus plaats voordat een besluit genomen wordt; namelijk in de ontwerpfase van een voorstel.”

#### Hoe geef je invulling aan het schoolleiderschap?

“Op een sociocratische school zet ik als directeur niet de lijnen uit, maar zorg ik dat de organisatie sociocratisch en dus dynamisch wordt geleid. Mijn taak is ervoor te zorgen dat hetgeen we hebben afgesproken ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Wanneer mensen bij me komen, stel ik mezelf steeds de vraag: moeten we gezamenlijk een nieuwe beslissing nemen of kan ik het antwoord vinden binnen de reeds gemaakte afspraken? Als schoolleider van een innovatieve school wordt er veel van je gevraagd. Naast de gebruikelijke taken en verantwoordelijkheden die je hebt als directeur, is het belangrijk te beschikken over creatief denkvermogen waarmee je uitdagingen in wet- en regelgeving kan omzetten naar mogelijkheden voor jouw school.

## Wij vinden het belangrijk dat leraren hulp leren vragen en dat ze het tijdig signaleren wanneer een kind vastloopt

Daarbij is het maken van verbinding met je omgeving – waar sommigen je zullen toejuichen en anderen je zullen verguizen – van groot belang. Om dit goed te kunnen doen is het van belang dat je je blijft ontwikkelen in persoonlijk leiderschap. Om mezelf te voeden heb ik het traject *Expeditie Leiderschap* van Operation Education<sup>29</sup> gevolgd.”

#### Welke rol speelt ICT op de De School?

“We maken per periode van tien weken nieuwe afspraken, die verwerkt worden in een persoonlijk leerplan en een groepsleerplan. Dat groepsleerplan past bij het thema en de groep kinderen die op dat moment in de betreffende bouw zitten. We moeten dus plannings kunnen maken en de aanwezigheid kunnen registreren. Dat doen we bij gebrek aan beter met Word en Excel. We hebben nog geen passende ICT-oplossingen gevonden en een tool laten ontwerpen blijkt lastig, aangezien er nog zo weinig kennis is over het onderwijsconcept van De School. Voor rekenen maken we gebruik van *Snappet*, we ordenen hierbij zelf de *Snappet*-doelen per kind. Om rekenen betekenisvol te houden bieden we een keer per week thematisch rekenen aan. Daarnaast kiezen we soms voor oefenprogramma's op de computer, wanneer dit passend is bij het kind.”

#### Hoe zorg je voor voldoende personeel dat werkt volgens de visie van De School?

“Leraren maken een heel bewuste keuze om bij ons te werken. We vragen andere competenties en kwaliteiten dan een reguliere school en bieden de leraar meer ruimte voor het uitoefenen van zijn vak. Bij ons ben je leraar, onderwijsmaker, intern begeleider, remedial teacher en pedagogisch medewerker ineen. Het voornaamste is dat onze leraren een sterke pedagogische basis hebben, over mensenkennis beschikken, aan zelfreflectie doen en met feedback kunnen omgaan.

29 [operation.education/expeditie-leiderschap/](http://operation.education/expeditie-leiderschap/)

Als nieuwe leraar sta je bij ons in het begin vaak in de middag op de groep. Niet alleen, maar met een of twee collega's, afhankelijk van de grootte van de groep. Dit is voor jonge leraren en zij-instromers heel leerzaam en motiverend. Daarnaast hanteren we video-interactie en coachingsgesprekken. Ook benutten leraren hun individuele talenten bij het maken van lesmateriaal en het geven van lessen.

Voor nieuwe aanwas van leraren kijken we uit naar de start van *Spring*, de nieuwe lerarenopleiding van Hogeschool Leiden. Wij vinden het belangrijk dat leraren hulp leren vragen, dat ze hun eigen mogelijkheden en beperkingen kennen en dat ze het tijdig signaleren wanneer een kind vastloopt. Ik verwacht dat ze dat bij *Spring* meer de aandacht vestigen op de persoonlijke ontwikkeling van leraren. Doordat we vijftig weken per jaar open zijn, heeft dat ook effect op de werktijden en verlofmogelijkheden van leraren. Het is daarom belangrijk jezelf goed te leren kennen, zodat je ervoor kan zorgen dat je prettig en zo optimaal mogelijk werkt. Doordat we iedere tien weken een nieuw werkrooster maken, is er ook voor leraren maatwerk mogelijk. Sommigen willen maar een weekje weg, of hebben juist de wens een lange reis te maken. Dat kan bij ons dus ook buiten de reguliere vakanties om."

#### Welke geleerde lessen wil je delen?

"De beginvraag van iedere nieuwe school zou moeten zijn: is wat we willen gaan doen in het belang van het kind? Marjolein Ploegman heeft daarnaast in haar rapport *Belemmeringen voor innovatie in het basisonderwijs*<sup>30</sup> de zes belangrijkste succescriteria opgesomd. Daar staat alles in waarop je moet letten bij het starten van een nieuwe school op basis van een nieuw concept. Ik kan daar niets aan toevoegen. Dit onderzoek, gedaan in opdracht van het ministerie van OCW, is een aanrader voor elke school die wil veranderen!"

→ Lees meer over De School in hoofdstuk 4

30 [rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/09/01/belemmeringen-voor-innovatie-in-het-basisonderwijs](https://rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/09/01/belemmeringen-voor-innovatie-in-het-basisonderwijs)

## INTERVIEW



### KC BUITENRIJCK

# 'Het is heel belangrijk je visie levend te houden'

BuitenRijck in Rijswijk startte in 2014 als geheel nieuwe school voor leerlingen van 0 tot 12 jaar in een tijdelijk gebouw. Het voornaamste doel? Kinderen motiveren om te leren door ze vanaf het begin met keuzes en doelen te voeden, en ze aan te spreken op hun vaardigheden. Dat doet BuitenRijck in nauwe samenwerking met gediplomeerde opvangmedewerkers, in één team, in één doorgaande lijn en sinds 2018 in één nieuw open gebouw dat de visie op onderwijs ondersteunt. Directeur André Lourens: "Zorg voor praktische oplossingen en bewaak de werkdruk."

#### Over KC BuitenRijck

Locatie: Rijswijk  
Aantal teamleden: 55  
(onderwijs en opvang)  
Leerlingpopulatie:  
280 leerlingen, 5  
kinderdagverblijfgroepen en  
ruim 100 kinderen in de BSO  
Directeur: André Lourens





## Sluit niet meteen compromissen als het een beetje tegenzit

---

“Wanneer je met een geheel nieuwe school begint, is het van groot belang de visie levend te houden. Sluit niet meteen compromissen als het een beetje tegenzit. Onze werkwijze past misschien niet bij elke leraar of pedagogisch medewerker. Het is daarom van groot belang om bij de samenstelling van het team veel nadruk te leggen op het onderwijsconcept. Dat concept moet in het dna van elk teamlid zitten.

Besef ook dat je als school de slag van doel naar uitvoering echt zelf zult moeten maken, je kunt geen kant-en-klaar concept overnemen.

### Nieuw gebouw

Dankzij de nieuwbouw konden we in onze inrichting rekening houden met uitdagende ruimtes en leerpleinen, waarbinnen op flexibele wijze geleerd en ontwikkeld kan worden. In een grote ruimte leeractiviteiten ontplooiën, met zeventig leerlingen tegelijk, stelt eisen aan de akoestiek. Ook bewuste keuzes voor kleur en licht geven rust. Omdat bewegen hoog bij ons in het vaandel staat, hebben we de buitenruimte op de eerste etage helemaal bij de onderwijsruimte getrokken.

Doordat de school de kans had om vanaf nul te beginnen, is gekozen voor een slimme infrastructuur. De exploitatiekosten hebben we teruggebracht met zonnepanelen; we zijn dus bijna zelfvoorzienend. Een heel nieuwe school geeft je de gelegenheid je gebouw optimaal aan te passen aan de gekozen manier van werken. Vind je dat kinderen ook buiten veel kunnen leren? Pas de buitenruimte dan daarop aan en maak die uitdagend. Onze school is voorzien van goede wifi, ook buiten.

### Verskillende concepten

We leenden het werken met wektaken en leren plannen van Dalton en Montessori en het altijd weer vertrouwen geven aan de leerling van het ZMOK. Bij het voeren van kindgesprekken en het werken in doelen baseren we ons op de werkwijze van Kunskapsskolan. Belangrijk voor ons is dat kinderen de kans krijgen ook creatieve, sociale en motorische vaardigheden te ontwikkelen – naast het behalen van de cognitieve doelen op eigen niveau. Zodat ze hun eigen talenten en kwaliteiten kunnen ontdekken en uitbouwen.”

→ Lees meer over BuitenRijck in hoofdstuk 6





## Een nieuw gebouw

**Een nieuw gebouw biedt mogelijkheden en kansen, maar je wilt bij de start wel graag de juiste keuzes maken. Welke keuzes zijn er?**

We schetsen een aantal elementen van de onderwijsvisie die aanpassingen vragen van het gebouw.

- Wil je leerlingen alleen of samen laten werken?
- Hoe groot zijn de groepsactiviteiten en hoe vaak vinden die plaats?
- Hoe gestructureerd of vrij verlopen de activiteiten?
- Hoe ga je om met geluid? Waar mag wel en niet worden gepraat? Moeten er presentaties gegeven kunnen worden? Wordt er samengewerkt? Hoe zorg je voor een goede akoestiek?
- Met welk materiaal mogen de leerlingen werken?
- Is er ook buitenruimte om te leren?
- Welke ruimtes zijn bedoeld voor spelen?
- Hoe is de plek voor de leraren ingericht in relatie tot de leerlingen?



## De rol van ICT

**Hoe richt je een nieuwe school in met ICT? Dat hangt natuurlijk helemaal af van het type onderwijs dat in het gebouw wordt aangeboden.**

In vorige hoofdstukken beschreven we al het belang van wel-overwogen onderwijskundige keuzes, op basis van de wettelijke opdracht van de school en de actuele kennis over wat werkt en wat niet. Als antwoord op de vraag in de titel gaan we er hier vanuit dat het onderwijskundig concept al is uitgewerkt, met gepersonaliseerd leren als uitgangspunt. Daaruit volgen wensen voor leermaterialen, devices en apparaten die perfect moeten werken.

De ICT-keuzes richten zich altijd op twee gebieden:

### 1. De digitale leeromgeving

Hier toe behoren alle componenten die betrekking

hebben op het onderwijs en op de onderwijsondersteuning. Denk aan leermiddelen, elo's, volgsystemen en portfolio's. Gemaakte keuzes volgen rechtstreeks op de onderwijskundige principes van de school.

### 2. De infrastructuur

Hier gaat het om het inrichten van de technische voorzieningen zodat de onderwijsambities kunnen worden waargemaakt.

## DE DIGITALE LEEROMGEVING

### Leermiddelen

Vrijwel alle huidige digitale leermiddelen zijn volledig *webbased*.

Dat betekent dat je nog nauwelijks programma's hoeft te installeren op servers in de school. Je regelt licenties voor de leerlingen en die loggen in met hun persoonlijke gegevens, ongeacht waar ze werken en op welk device.

### Ondersteunende applicaties

Ook de moderne administratiesystemen, volgsystemen en elo's (ook wel LAS of LVS genoemd) zijn volledig *webbased*. Of een product nuttig is bij gepersonaliseerd leren, hangt af van de mate waarin het flexibel kan omgaan met groepsindelingen, subgroepen en individuele leerlingen.

Digitale leermiddelen en de ondersteunende applicaties moeten met elkaar kunnen samenwerken en goede overzichten en rapportages genereren. Bij gepersonaliseerd leren worden leerlingen individueel gevolgd, ook al werken ze in groepen. Ook kiest het team waarschijnlijk voor meerdere digitale leermiddelen. Een goed overzicht is om deze redenen onontbeerlijk.

→ Tips voor het selecteren van digitale leermiddelen kun je vinden in het artikel [Waar moet ik rekening mee houden bij het kiezen van \(digitale\) leermiddelen?](#)<sup>31</sup>

Maak keuzes op basis van de volgende overwegingen:

- Welke pakketten geven mij de vrijheid groepen in te delen, afwijkend van cohorten en jaarklassen?
- Welke pakketten geven mij de mogelijkheid de leerling in zijn ontwikkeling te volgen of stellen de leerling in staat zichzelf aan de hand van duidelijke leerdoelen te volgen?

31 [kennisnet.nl/artikel/waar-moet-ik-rekening-mee-houden-bij-het-kiezen-van-digitale-leermiddelen/](https://kennisnet.nl/artikel/waar-moet-ik-rekening-mee-houden-bij-het-kiezen-van-digitale-leermiddelen/)

- Leerlingen produceren werkstukken en maken opdrachten. Wordt al die informatie goed uitgewisseld?

Overigens zijn er nog geen dashboards die alle leermiddelen in een oogopslag zichtbaar maken. Er zijn wel platforms – zoals *Momento* – die een aantal methodes ontsluiten, maar niet alle. Vernieuwende scholen ontwikkelen daarom samen met marktpartijen nieuwe producten.

→ Meer hierover kun je lezen in de Kennisnet-brochure *Slim ontwikkelen met marktpartijen: wat komt er bij kijken?*<sup>32</sup>

**Tip!** Maak een schets van de situatie die je ambieert en laat die de basis zijn van elk gesprek met een leverancier.

### Samenwerken in the cloud

De grote platforms in het onderwijs – Microsoft (*Office365*), Google (*G Suite*) en Apple – bieden in de basis hetzelfde aan, namelijk: applicaties voor tekstverwerken, het maken van presentaties en berekeningen en samenwerken. En zijn echter wel verschillen in focus.

*G Suite* is gericht op samenwerken. Meerdere gebruikers kunnen tegelijkertijd in hetzelfde document werken, zonder noemenswaardige vertraging. Dat betekent ook dat de applicaties wat kaler kunnen aanvoelen.

Ben je op zoek naar applicaties die juist rijk zijn uitgerust, dan is *Office365* passender. Applicaties als *Word* en *Excel* bieden een uitgebreid spectrum aan opties, waardoor je niet snel tegen grenzen aanloopt. Daar staat tegenover dat je wellicht niet alles uit de applicaties haalt en dat het best wat expertise vergt om alle mogelijkheden te benutten.

## DE INFRASTRUCTUUR

### Devices

Wanneer leerlingen aan eigen leerdoelen gaan werken, hebben ze een eigen device nodig. Wordt dat een tablet, een vaste computer, een laptop of een Chromebook? Welk device is in welke situatie geschikt? Aan welke gebruikseisen moeten ze voldoen? Zijn ze geschikt voor kleine kinderen of juist voor oudere leerlingen? Hoeveel schermtijd vinden we eigenlijk verstandig?

32 [kennisnet.nl/artikel/op-zoek-naar-nieuwe-ict-middelen-werk-samen-met-de-markt/](https://kennisnet.nl/artikel/op-zoek-naar-nieuwe-ict-middelen-werk-samen-met-de-markt/)

→ Meer over al deze overwegingen kun je lezen in de brochure *Hulp bij de keuze tussen tablet, chromebook en laptop*<sup>33</sup>

### Internettoegang en schoolnetwerk

Met welke verbinding haal je de wereld via internet je school in? Die verbinding (bij Lucas Onderwijs is dat een glasvezelkabel) komt het gebouw in en vertakt zich naar alle ruimtes als een intern netwerk. Dit netwerk is het doorgeefluik: de schakel tussen de verbinding van buiten en alle devices.

De bekabeling wordt naar verschillende ruimtes getrokken en op zogenoemde *wifi access points* aangesloten. Die zorgen voor een verbinding naar laptops, tablets, telefoons en andere apparaten. Vaak wordt voor interactieve schoolborden nog wel gekozen voor vaste verbinding – dus bekabeling. Ook zie je dat er vaste computers zijn op plekken waar intensief met geluid-, video- en fotobewerkingsprogramma's wordt gewerkt. In alle gevallen is een bekabeld netwerk stabiel, maar zodra je mobiel wilt kunnen werken, ben je op wifi aangewezen.

→ Meer over het berekenen van de hoeveelheid bandbreedte en wifi-dekking lees je in de *Handreiking internetverbinding van Kennisnet*<sup>34</sup>

### Beheer

In een schoolgebouw waar grotendeels mobiel wordt gewerkt, is het nodig verschillende werkplekken in te richten voor verschillende activiteiten. Ook is mobiel apparaatbeheer van belang (ook wel *Mobile Device Management* of MDM). Dit kan digitaal en dus volledig op afstand centraal worden geregeld.

→ Lees meer in de Kennisnet-brochure *Mobile Device Management: het beheer van mobiele devices in de klas*<sup>35</sup>

Tenslotte is professioneel beheer van belang, liefst zoveel mogelijk op afstand. Er is geen enkele reden meer dit op school te organiseren.

→ Een behulpzame gids hierbij is de checklist *Eisen aan een toekomstvaste ict-infrastructuur*<sup>36</sup>

**Tip!** Durf de 'technische touwtjes' uit handen te geven en denk vanuit diensten in plaats vanuit producten.

33 [kennisnet.nl/artikel/hulp-bij-de-keuze-tussen-tablet-chromebook-en-laptop/](https://kennisnet.nl/artikel/hulp-bij-de-keuze-tussen-tablet-chromebook-en-laptop/)  
 34 [kennisnet.nl/artikel/zo-zorgt-u-voor-een-goede-internetverbinding-op-school/](https://kennisnet.nl/artikel/zo-zorgt-u-voor-een-goede-internetverbinding-op-school/)  
 35 [kennisnet.nl/artikel/werken-met-mobiele-devices-in-de-klas-kies-voor-mobile-device-management/](https://kennisnet.nl/artikel/werken-met-mobiele-devices-in-de-klas-kies-voor-mobile-device-management/)  
 36 [kennisnet.nl/artikel/formuleer-je-functionele-ict-wensen-met-deze-checklist/](https://kennisnet.nl/artikel/formuleer-je-functionele-ict-wensen-met-deze-checklist/)



## Zo kan het ook

**Veel vernieuwende scholen vinden het lastig leraren te vinden die in staat zijn per kind bewuste keuzes te maken. Ze merken dat afgestudeerden van de pabo vooral zijn opgeleid in vakinhoud en didactiek in settings met één leraar voor de groep, die alle vakken geeft.**

Vernieuwingsscholen besteden daarom veel tijd aan het intern trainen van gediplomeerde pabo-studenten waarin ze hen leren niet de lesstof maar de leerling en zichzelf als vertrekpunt te nemen.

Binnenkort hoeven scholen die training niet meer zelf te verzorgen. De Hogeschool Leiden begint met *Spring*, een nieuwe lerarenopleiding in deeltijd. Hieke van Til vormt – samen met Bas Rozenbrand en Jochem van der Padt – het ontwikkelteam van *Spring*: “Als je in plaats van leerstofgericht onderwijs kindgericht onderwijs wil geven, zet je het kind centraal in je onderwijs en sluit je aan bij zijn ontwikkeling. Er worden hierbij andere competenties gevraagd van toekomstige leraren, zoals het maken van bewuste keuzes. Wat heeft dit kind nodig? Hoe zorg je voor verbinding in de groep? Wat doe je als een kind geen vrienden kan maken? Wat laat je van jezelf zien aan kinderen? In onze opleiding komt dus niet het behalen van leerdoelen eerst, maar de eigen ontwikkeling, samen met anderen. Pedagogisch meesterschap staat voorop.”

*Spring* wordt een opleidingsvariant binnen de faculteit Educatie in Leiden. Van Til: “Wij zijn geen pabo, want we willen ook opleiden voor mensen die het voortgezet onderwijs in willen. Een generieke leraar, die grotendeels in de praktijk wordt opgeleid. We gaan onze studenten op een heel andere manier naar de eindkwalificatie begeleiden. We werken met mensen die in deeltijd de opleiding doen en die in kleine netwerkjes, met andere studenten, bij andere praktijkscholen en de opleiding in Leiden, clusters vormen. In die clusters blijven de scholen intensief samenwerken. Gaandeweg ontstaan er meer van die clusters, die aan hogescholen in meer regio's kunnen worden gekoppeld.”

De Snijdersschool, De School in Zandvoort en De Bras zijn praktijkscholen die bijdragen aan de ontwikkeling van *Spring*. Op al deze scholen van Lucas Onderwijs is behoefte aan een ‘anders’ opgeleide leraar.



## Denkvraag

### Wat mag er niet ontbreken in jouw nieuwe ideale school?

→ In hoofdstuk 9 vind je *Rubric 3: Leidinggeven aan innovatief onderwijs*. Deze rubric laat zien hoe je de balans kunt vinden tussen de benodigde aansturing en teamzelfsturing.




## Hulpbronnen

### LEESVOER

**Meer weten over de werkwijze van Kunskapsskolan?**

 [kunsapsskolan.nl/](https://kunsapsskolan.nl/)

**Meer weten over de samenstelling van een goede leeromgeving?**


 [kennisnet.nl/artikel/digitale-leeromgeving-op-school-zo-krijgt-u-meer-inzicht/](https://kennisnet.nl/artikel/digitale-leeromgeving-op-school-zo-krijgt-u-meer-inzicht/)

**Meer weten over het kiezen van devices voor jouw school?**


 *Kennisnet Device Keuzehulp*

→ [kennisnet.nl/artikel/waar-moet-ik-op-letten-bij-de-keuze-van-een-device/](https://kennisnet.nl/artikel/waar-moet-ik-op-letten-bij-de-keuze-van-een-device/)

Meer concrete ideeën voor schoolinrichting?

 *Inspiratiegids voor klasinrichting en scholenbouw – 21st century skills: de kracht van fysieke leeromgevingen* – Jo Tondeur, Lisa Herman, Marina Berbel, Maruxa Touceda en Joost Vaesen (2019)

**Meer lezen over De School in Zandvoort, haar concept en haar geldstromen?**

 *Scholen om van te leren* – Frans Schouwenburg (2015)

 [kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/](https://kennisnet.nl/artikel/scholen-om-van-te-leren/)

#### Meer lezen over de kenmerken van kindcentra?

📄 Onderzoeksrapport Kohnstamm Instituut

→ [kohnstammstituut.nl/rapport/integrale-kindcentra-over-wat-hen-kenmerkt](http://kohnstammstituut.nl/rapport/integrale-kindcentra-over-wat-hen-kenmerkt)

#### Meer informatie over *Spring*, de opleiding voor pedagogisch meesterschap in vernieuwend onderwijs?

📄 [hsleiden.nl/pabo-deeltijd/spring/index.html](http://hsleiden.nl/pabo-deeltijd/spring/index.html)

### BINNENKIJKEN

Je bent van harte welkom te komen binnenkijken bij de genoemde scholen. Neem voor een afspraak met BuitenRijck contact op met André Lourens via [alourens@kcbuitenrijck.nl](mailto:alourens@kcbuitenrijck.nl) of 070 – 218 99 60. Voor De School kun je contact opnemen met Rosanne Maters via [directie@deschool.nl](mailto:directie@deschool.nl) of 023 – 573 06 25.

### OPLEIDING

Scholen die de transitie willen maken van leerstofgericht naar kindgericht werken hebben hierbij ondersteuning en begeleiding nodig. Schoolleiders en leraren kunnen terecht bij de teammasteropleiding 3TO, een gezamenlijke opleiding van Hogeschool Leiden en Lucas Onderwijs. Wil je meer weten over de teammaster? Neem dan contact op met Roos van der Voort, onderwijsmanager 3TO, via [secretariaat.3TO@hsleiden.nl](mailto:secretariaat.3TO@hsleiden.nl) of 071 – 518 87 26.

### HULP VAN LUCAS

Ook het bestuur van Lucas Onderwijs staat voor je klaar met advies, ondersteuning en meer informatie over nieuwbouw, het inrichten van scholen en ICT. Neem contact op met de afdeling OK&I via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl) of 070 – 300 11 00.

### MEER WETEN?

Aanvullende bronnen en materialen zijn te vinden op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen).



# Handvatten bij veranderen

9



**De echte reden  
voor verandering  
is de vraag: wat is goed  
onderwijs voor onze  
leerlingen?**

Effectieve innovatieve scholen maken veelal gebruik van een cyclisch veranderproces. In dit hoofdstuk laten we zien waarom dat zo is en hoe zo'n veranderproces verloopt. Tot slot bieden we rubrics aan die je kunnen helpen de schoolontwikkeling in beeld te brengen en te beslissen welke volgende stap de school wil zetten.



**W**aarom zou je willen veranderen en hoe zou je dat veranderproces kunnen aanpakken? In dit hoofdstuk gaan we in op de veranderkundige kant van onderwijsinnovatie. We laten zien hoe een cyclische en lerende aanpak tot duurzame effecten leidt wanneer deze in lijn is met de inhoudelijke verandering in de school. Daarnaast gaan we in op de rol die leiderschap speelt bij verandering. Ook beschrijven we een aantal activiteiten en interventies die passen bij verschillende momenten in het veranderproces. Tot slot leggen we in dit hoofdstuk uit hoe je de rubrics voor schoolontwikkeling kunt inzetten.

1. Waarom zou je willen veranderen (en waarom niet)?
2. Hoe pak je de verandering aan (het proces)?
3. Wat heb je te doen in het cyclische veranderproces (de interventies)?
4. Leiderschap bij verandering
5. Werken met rubrics voor schoolontwikkeling

# 1. Waarom zou je willen veranderen (en waarom niet)?

In deze veranderende tijden willen veel schoolteams meer voor hun leerlingen betekenen. Dus zoeken ze naar manieren om hun onderwijs te laten aansluiten bij de wereld waarin die leerlingen leven (nu en in de toekomst). Of naar manieren om leerlingen meer te motiveren en beter in te spelen op hun individuele behoeften. Daarbij moeten scholen wel blijven voldoen aan de wettelijke opdracht. Verbiest (2014) schrijft in *Leren innoveren* dat ‘het onderwijs geconfronteerd zal blijven met nieuwe inzichten op het gebied van leren en onderwijzen.’ En dat in de toekomst ‘aan het onderwijs onder invloed van veranderende maatschappelijk en wetenschappelijke inzichten, nieuwe eisen gesteld (zullen) worden’. Dat impliceert dat verandering onontkoombaar is.

Tegelijkertijd ondervindt onderwijsinnovatie soms tegenwind: in de media en in onderwijskundig onderzoek gaan stemmen op om ‘terug te keren’ naar gedegen, traditionelere vormen van onderwijs (waarvan we al weten hoe ze werken). Vernieuwingen zijn soms nog weinig – of niet diep genoeg – onderzocht. Bovendien is er een forse inzet van personeel nodig om een herontwerp te maken en methodes te vervangen of te herzien – en dat terwijl een kritische buitenwacht van ouders en inspectie meekijkt. Ook moet in de begroting van de school ruimte zijn voor tijdelijke extra personele inzet, aanschaf van nieuwe materialen en multimedia en mogelijk zelfs voor aanpassingen van het gebouw (bijvoorbeeld voor het inrichten van leerpleinen of het weghalen van muren).

## PSYCHOLOGISCHE BELEMNINGEN

Naast inhoudelijke, beleidsmatige en financiële belemmeringen bij veranderingen zijn er ook psychologische belemmeringen. Denk aan collega’s die het lastig vinden ander gedrag te vertonen in een nieuwe situatie of aan collega’s die de verandering helemaal niet zien zitten. Misschien voel je je onervaren en ben je bang om fouten te maken. Dan moet je stevig in je schoenen staan om een onderwijsopvatting te verdedigen die afwijkt van de reguliere opvatting. Bovendien wil je niet met leerlingen ‘experimenteren’: een verandering in inhoud en proces van onderwijs moet wel leiden tot een verbetering en dus wil je die verandering het liefst onderbouwd uitvoeren.

# Omdat veranderingen worden doorgevoerd terwijl de school gewoon open is, is er weinig tijd voor het vooraf uitgebreid testen of bestuderen van nieuwe aanpakken

## GUT FEELING

Waarom zou je dan toch de stap nemen om te veranderen? In het algemeen gaat de veranderkundige literatuur ervan uit dat er altijd een oorzaak ten grondslag ligt aan een verandering. Dat kunnen (niet uitgeprobeerde) ideeën zijn, opvattingen over de huidige praktijk (of over hoe die er in de toekomst uit zou moeten zien) of wetenschappelijk bewijs dat een andere aanpak beter werkt.

In de praktijk hebben mensen in een organisatie vaak het gevoel dat de huidige aanpak niet langer voldoet en dat die bepaalde problemen of kwesties niet kan oplossen. Er is behoefte aan ‘iets anders’, iets dat mogelijk wél een oplossing kan bieden. Dit horen we ook van de scholen in dit boek: het onderwijs voldeed niet meer voor alle leerlingen. Leraren en schoolleiders hadden het idee dat zij leerlingen tekortdeden en dat er veel meer mogelijk was, als zij maar nieuwe manieren hadden om hun onderwijs echt te laten aansluiten bij de onderwijsbehoeften van leerlingen. Uit de interviews die wij met ze hielden sprak vooral een *gut feeling*, hier en daar gestut met theorie of data.

## ZINVOLLE VERANDERING

Ook bij Gert Biesta (2012, 2015) vinden we antwoorden op de vraag wat een ‘zinvolle verandering’ is: door de aandacht te verleggen van zuiver kwalificerende onderwijsdoelen naar (meer verbredende) socialiserende en persoonsvormende doelen, doen we meer recht aan de meerwaarde van onderwijs. Volgens de geïnterviewde schoolleiders dient onderwijs een hoger doel dan alleen het aanleren van kennis, vaardigheden en attitude: het gaat om het voorbereiden van individuen op de wereld die komen gaat.

Als we onderwijs bekijken vanuit dat doel, kies je niet voor een verandering om jezelf te profileren ten opzichte van de school om de hoek of om een



## Collectief en lerend ontwerpen is binnen het onderwijs nog geen vanzelfsprekendheid

antwoord te geven op het lerarentekort. Dit kunnen aanleidingen zijn, maar geen redenen. De echte reden schuilt vaker in het antwoord op de vraag: wat is goed onderwijs voor onze leerlingen? En: waarom willen wij, met dit team en voor deze doelgroep, een verandering? Als je daar een scherp beeld van hebt, kun je je vervolgens richten op een sterkere didactiek, een sterkere pedagogiek, een heel andere context of een ander wereldbeeld. De schoolleiders die we spraken, startten de verandering niet altijd met het idee dat die ook betere onderwijsresultaten zou moeten opleveren, maar bijvoorbeeld wel meer leerlingmotivatie en betrokkenheid. In een enkel geval hoorden we dat 'de reis op zich' al de moeite waard was, omdat die ruimte bood voor samen leren en ontdekken.

## 2. Hoe pak je de verandering aan (het proces)?

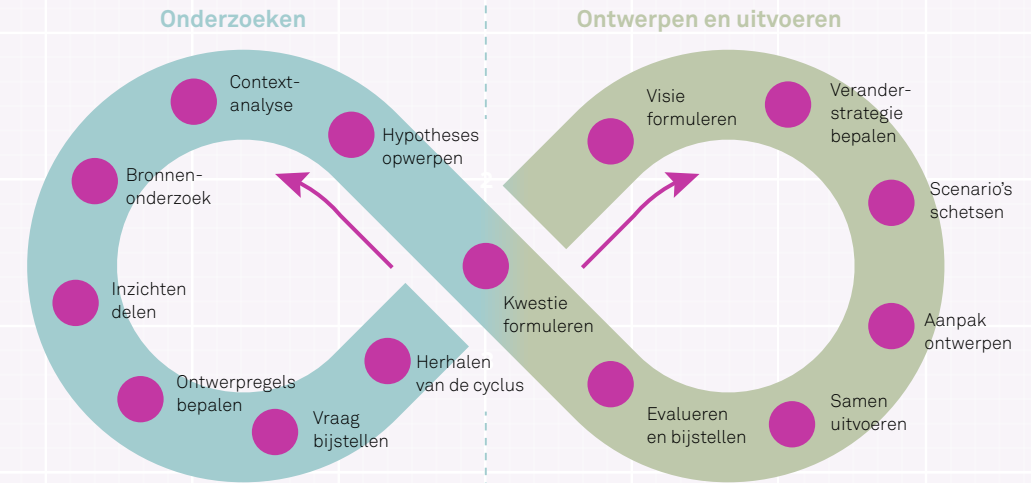
Bij een innovatie van het onderwijs in een school past ook een innovatieve blik op veranderen. Kenmerkend voor innovatieve veranderstijlen is dat het proces lerend en ontwikkelend wordt vormgegeven, dat in het proces *trial-and-error*-momenten voorkomen en dat er minder vaak volgens een blauwdruk wordt gewerkt. In de Lucasscholen zien we dit ook: veelal is de verandering bij iemand in de school begonnen, opgepakt door collega's, vertaald naar de visie en verder verspreid onder anderen in het team. In de veranderliteratuur wordt het verschil tussen beredeneerde veranderingen en meer geleidelijke ontwikkelingen vaak het verschil tussen *implementeren* en *samen leren* genoemd<sup>37</sup>.

→ Lees meer in de bijlagen op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

37 Meer hierover kun je lezen in *Hoe krijg je ze mee?* van Annemarie Mars

### CYCLISCH VERANDERPROCES

In het algemeen komen in een lerend veranderproces deze stappen voor (gebaseerd op Boonstra & De Caluwé, 2007; *Achtje van Actieonderzoek* door De Koning & Kroon, 2011):



#### Onderzoeken

1. Definiëren van de kwestie: wat is er echt aan de hand?
2. Opwerpen van hypothesen voor de oorsprong van de kwestie.
3. Analyseren van de context en het probleem: waar speelt de kwestie zich af en wie zijn erbij betrokken?
4. Gezamenlijk onderzoeken: wat weten we al, welke bronnen helpen ons verder.

#### Ontwerpen en uitvoeren

5. Bepalen van een aantrekkelijke, gedeelde visie: er is sprake van eigenaarschap en de school bepaalt zelf de vernieuwingsinhouden.
6. Gezamenlijk bepalen en inplannen van de veranderstrategie: er is sprake van resultaatgerichtheid en herkenbare doelen.
7. Gezamenlijk bepalen van de gewenste situatie: op zoek naar diverse oplossingsrichtingen, voorbeelden en scenarioschetsen.
8. Gezamenlijk ontwerpen van de gewenste oplossingsrichting: er ontstaat betrokkenheid en er worden tijd, ruimte en faciliteiten beschikbaar gesteld voor schoolleiders en leraren die bijdragen aan de innovatie.
9. Gezamenlijk uitvoeren van de nieuwe werkwijze of aanpak.
10. Evalueren en waar nodig bijstellen van de nieuwe werkwijze.
11. Herhalen van de cyclus van ontwerp, uitvoering en evaluatie en leren van fouten en successen.

## De meeste schoolleiders hanteren meerdere stijlen van leidinggeven, afhankelijk van de situatie waarin de school zich bevindt en de mate waarin het team mee kan met de innovatie

Het cyclische karakter van het verandertraject geeft aan dat een eenmaal ingezette (onderwijs)innovatie niet meer stopt of 'klaar' is. Vanaf dat moment wordt de school een leeromgeving voor iedereen die erbij betrokken is: collega's blijven steeds nieuwe ontwikkelvragen uitwerken en leren van nieuwe theoretische en praktische inzichten. In een lerend veranderproces is evaluatie een essentieel onderdeel van het veranderen: het staat er niet los van en vindt niet pas plaats nadat de implementatie is ingevoerd.

### KENNISPIRAMIDE

Effectieve innovatieve scholen maken veelal gebruik van cyclische onderzoeks- en ontwerpactiviteiten tijdens de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het werk. De principes van actieonderzoek komen hier goed van pas, net als die van andere vormen van leerteamleren (zoals *Docentontwerpteam* door Handelzalts, 2019 en *Data Team* door Schildkamp, 2014). In zo'n cyclisch en lerend proces is er bij voortduring sprake van idee-ontwerp-uitvoering-evaluatie-check op het idee.

Kennispiramide



## Kenmerkend voor rubrics is dat ze worden gebruikt voor het aangaan van een gesprek, niet om af te rekenen of te beoordelen

Bij iedere onderwijsvernieuwing is het natuurlijk belangrijk kennis te nemen van wat volgens onderzoek effectief is en hiermee rekening te houden. Deze kennis verwerk je samen in het actieonderzoek. Daarmee geef je vorm aan wat de *kennispiramide* genoemd wordt: van een idee (over wat zou kunnen) en met een analyse van de huidige praktijk (met behulp van kennis uit onderzoek over wat werkt), kom je tot het ontwikkelen van een nieuwe praktijk.

### VERWACHTE EFFECTEN

In de praktijk blijkt het soms best lastig het ontwerp- en evaluatieproces goed in te richten en uit te voeren (Inspectie van het Onderwijs, 2019). Omdat de veranderingen worden doorgevoerd terwijl de school gewoon open is, is er te weinig tijd voor het vooraf uitgebreid testen of bestuderen van nieuwe aanpakken. De focus ligt (zeker kort na de eerste vernieuwingen) vaak op het laten 'draaien' van de school. De effecten zijn dan nog niet goed zichtbaar. Bovendien blijken metingen vaak niet – of niet goed – aan te sluiten bij het beoogde effect van de verandering. Een verandering gericht op de leefwereld van leerlingen hoeft bijvoorbeeld geen hogere leerresultaten op te leveren bij basisvakken als taal en rekenen. Het is daarom goed van tevoren te bedenken welke effecten je verwacht en hoe je die in beeld kunt brengen. Welke meetinstrumenten zet je in? Met wie vergelijk je jezelf? Is er een benchmark mogelijk met andere scholen? Ook de Inspectie van het Onderwijs speelt hierin een belangrijke rol.

### 3. Wat heb je te doen in het cyclische veranderproces (de interventies)?

Collectief en lerend ontwerpen is binnen het onderwijs nog geen vanzelfsprekendheid. Maar het blijkt erg duurzaam om gezamenlijk ideeën te onderzoeken over het creëren van het mooiste en rijkste onderwijs voor jouw school en die in de praktijk uit te werken. Wanneer collega's samen de regie nemen, levert dat bovendien werkplezier en een ervaring van zingeving op. Het is dan ook van belang tijd en mogelijkheden te creëren voor dit samen leren, onderzoeken, ontwikkelen en ontwerpen.

#### GEWOON AAN DE SLAG

Diverse auteurs hebben geschreven over voorwaarden voor verandering. Fullan beschreef al in 1999 hoe je tijdens een verandering 'gewoon' aan de slag moet gaan: met de mensen die je hebt, in de situatie en met de paradoxen die zich voordoen, en rekening houdend met het feit dat je je plannen voortdurend zult moeten bijstellen. Je hoeft dus niet te wachten op een groen sein voordat je met een verandering kunt beginnen. Ook hoeft de professionele cultuur niet vooraf op orde te zijn. Uit de praktijkvoorbeelden in dit boek blijkt dat de lerende cultuur ook wordt versterkt door het samenwerken aan nieuwe vragen (waarop niemand vooraf het antwoord weet). Als je allemaal in hetzelfde schuitje zit, is de kans ook groter dat je er samen in wilt varen.

#### Lessen in verandering volgens Fullan

- **Les 1**  
Je kunt niet voor anderen bepalen wat van belang is. Hoe complexer de verandering, hoe minder je die kunt opleggen.
- **Les 2**  
Verandering is een reis, geen blauwdruk. Verandering is non-lineair, vol van onzekerheid en spanning, en soms zelfs verkeerd.
- **Les 3**  
Problemen zijn prettig. Moeilijkheden zijn onvermijdelijk en je kunt niet leren zonder fouten.
- **Les 4**  
Visieontwikkeling en strategische planning komen later. Voortijdige visie en planning verblinden. >>>

- **Les 5**  
Individualisme en collectivisme moeten even zwaar wegen. Er zijn geen eenzijdige oplossingen voor afzondering of voor groepsdenken.
- **Les 6**  
Centralisatie noch decentralisatie werkt. Zowel *top-down*- als *bottom-up*-strategieën zijn noodzakelijk.
- **Les 7**  
Verbinding met de bredere omgeving is cruciaal voor het succes. De beste organisaties leren zowel buiten als binnen hun eigen kring.
- **Les 8**  
Iedereen is een veranderaar (een *change-agent*). Verandering is te belangrijk om aan experts alleen over te laten: een persoonlijke mindset en persoonlijk meesterschap zijn de beste waarborg.

#### INTENSITEIT VAN BETROKKENHEID

Zoals we in paragraaf 5 verder zullen toelichten, wordt bij veranderingen soms gebruik gemaakt van *betrokkenheidsfasen*. Die fasering is gebaseerd op het aantal mensen dat bij de ontwikkeling is betrokken en op de intensiteit van hun betrokkenheid (van *beginnend* tot *verduurzaamd betrokken*). Bij deze intensiteit in betrokkenheid passen ook diverse activiteiten en interventies om de professionele dialoog op gang te helpen en te houden. Annemarie Neeleman (2019) beschrijft deze schoolinterventies als geplande handelingen die aanzetten tot een verandering in de school. Dat kunnen acties zijn op het gebied van onderwijs (curriculum, leerlijnen, programma), organisatie (visie, werkstructuur, kwaliteitszorg) en personeel (professionele cultuur, taakbeleid, werving). Je herkent deze in de rubrics achterin dit hoofdstuk.

→ Kijk voor de uitgewerkte versie van een aantal interventies op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](https://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

Na verloop van tijd verandert het aantal betrokkenen bij een interventie. In het begin van het verandertraject is dat meestal een leidinggevende of het MT, maar uiteindelijk raken steeds meer professionals betrokken bij het voortdurend ontwikkelen en vernieuwen van de aanpak.

## VERSCHILLENDE FASES

De activiteiten en interventies die je (als schoolleider of samen met teamleden) in het begin van een verandering inzet, zijn anders dan wanneer de verandering al helemaal is ingebed in de cultuur en werkwijzen van de school. Zo is het logisch om bij een eerste oriëntatie op een nieuwe werkwijze, gesprekken te voeren met collega's over wat hen drijft in hun werk. Wat zijn hun beelden bij goed onderwijs? In deze fase deel je rijke praktijken met elkaar en praat je over de motivatie en betrokkenheid van leerlingen. Ook is het in deze beginfase goed om een eerste afweging te maken tussen de huidige methodieken en aanpakken en de (mogelijk) toekomstige.

Daarna, als de vernieuwing zich doorontwikkelt, is het prettig aan de hand van schoolbezoeken visie- en conceptverkenningen te doen en zo meer kennis en informatie te verzamelen over mogelijke aanpakken. Ook past het bij deze fase om analyse-instrumenten in te zetten voor het bepalen van de stand van zaken. Dat kan bijvoorbeeld op het gebied van visie, leerlingbetrokkenheid, de lerende en onderzoekende cultuur in de school en de balans tussen visie, aanpak en professionele inzet<sup>38</sup>. Ook is dit het moment voor het inzetten van scholing en begeleiding, zodat samen met collega's een begin kan worden gemaakt met gezamenlijk lerend ontwerpen.

**'We hebben ook andere onderwijsvarianten verkend, zoals de iPadscholen en Kunskapsskolan, maar we gaven er de voorkeur aan de volledige regie bij onszelf te houden.'**

*Directeur Ivan Trouwborst van de Snijdersschool in hoofdstuk 3*

In de verdiepende fase van betrokkenheid, wanneer steeds meer collega's aan boord komen die zin krijgen in het verwerken van de ideeën, past het om teamwerk te ondersteunen met onderzoeks- en ontwerpmodellen zoals het *Achtje van Actieonderzoek*, de *PDCA-cyclus*, *Docentontwerpteam* en *Lesson Study*. Ook is het dan tijd voor het stimuleren van de professionele

dialogo, zodat teamleden kunnen bijdragen met hun kennis van en ervaring met een thema. Teamleden voeren hun eerste eigen onderwijsontwerpen uit en evalueren die met leerlingen (en ouders) voordat ze in gebruik worden genomen. De teamscholing en professionalisering wordt zoveel mogelijk in de praktijk en in teamverband uitgevoerd.

38 Zie ook de bijlagen op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

**'Zes teamleden hebben de opleiding 3TO gevolgd. Dat heeft ons veel handvatten gegeven en werkt als een olievlek op de rest van de organisatie.'**

*Directeur Ivan Trouwborst van de Snijdersschool in hoofdstuk 3*

In de laatste betrokkenheidsfase is het vooral van belang het voortdurende praktijkonderzoek naar (de kwaliteit en de inhoud van) het onderwijs te ondersteunen. Dat kan aan de hand van diverse dialogvormen en gespreksbegeleiding door facilitators uit het eigen team.

## 4. Leiderschap bij verandering

Zoals ook blijkt uit de interviews met scholen in dit boek is schoolleiderschap van groot belang bij verandering (Geijssels, Slegers, & Van de Bergh, 1999; Verschuren, 2013). Hoewel de verschillende leiderschapsstijlen in de praktijk vaak niet zo eenduidig te onderscheiden zijn, kan het helpen om na te denken over het soort leiderschap dat past bij de situatie van de school<sup>39</sup>. In de rubrics achterin dit hoofdstuk maken we gebruik van het onderscheid *inspirerend, gedeeld, transformatieel en gespreid leiderschap* (Hulsbos, Andersen, Kessels, & Wassink, 2012). We lichten ze hieronder kort toe.

### VORMEN VAN LEIDERSCHAP

Onder inspirerend leiderschap scharen we onder andere het charismatische en bezielde leiderschap van bijvoorbeeld instructieel leidinggevend. Deze vorm van leiderschap richt zich vooral op de inhoud van het curriculum van de leerlingen. De verbetering van het lesgeven staat centraal. De schoolleider kan zelf de inspiratiebron zijn van de verandering en zelf coachen, maar hij kan ook een meer coördinerende rol innemen. Eerder werd gedacht dat met name de inhoudelijke kwaliteit van de leider de belangrijkste factor was, maar nu blijkt dat het goed coördineren van professionalisering en verandering meer effect kan hebben op het lesgedrag en op de motivatie van leraren (Horng & Loeb, 2010).

39 Zie ook de informatie over de opleiding 3TO in hoofdstuk 3

Daartegenover staan meer collegiale vormen van leiderschap, zoals gedeeld, transformationeel en participatief leiderschap. Deze vormen komen vaak voor in vernieuwende scholen. De formele leider is hierbij niet de enige die besluiten neemt. Het concept gaat ervan uit dat iedereen die bij de school betrokken is ook initiatief en daarmee leiding kan nemen. Bij gedeeld leiderschap wordt het leiderschap letterlijk verdeeld. Een expert in rekenonderwijs leidt bijvoorbeeld de ontwikkeling op rekengebied en een ICT-expert doet dat op het gebied van ICT. Of, dat kan ook, er wordt gewerkt met een ontwerpgroep van alle domeinleiders.

**‘Bij ons wordt thematisch gewerkt met aandacht voor verwonderen, natuur, de wereld, creatieve vakken en natuurlijk taal en rekenen. Onze leraren zijn specialisten die daarover workshops verzorgen.’**

*Directeur Margriet Roeleven van De Bras in hoofdstuk 4*

**‘Onze ontwerpgroep met leden uit elk domein neemt het voortouw in de ontwikkelingen rond het domeinwerken en bespreekt dit met de rest van het team. Zo bereiden de leden bijvoorbeeld studiedagen voor en doen ze suggesties voor proeftuintjes.’**

*Directeur Nienke Huizinga van Toermalijn in hoofdstuk 6*

Met transformationeel leiderschap ligt de focus op de betrokkenheid en bekwaamheid van collega's. Erkende ongelijkheid is daarbij van belang. De transformationeel leidinggevende is gericht op persoonlijk-professionele ontwikkeling omdat collega's die sterk persoonlijk betrokken zijn bij de schooldoelen effectiever zijn in hun handelen en meer plezier beleven in hun werk. De werkcultuur en het werkklimaat is voor de transformatieve leider erg belangrijk.

**‘Voor de leraren binnen onze school heeft onze manier van werken veel gevolgen. Ze ontwerpen bijvoorbeeld een groot deel van het onderwijs zelf.’**

*Directeur Rosanne Maters van De School in hoofdstuk 4*

Bij gespreid leiderschap is sprake van zowel gemotiveerde, betrokken en lerende medewerkers als van een gedeeld doel en een gedeelde opvatting over hoe de school en het onderwijs moeten worden georganiseerd. In dit soort organisaties is er altijd wel iemand die ‘de kar trekt’: van een bepaald onderwerp, een groep kinderen of een innovatie. Dat is niet vastgelegd in een formeel functiebouwwerk. De formeel leidinggevende heeft vooral externgerichte taken en fungeert als ‘buffer’ voor impulsen uit de buitenwereld.

### TAAK VAN DE SCHOOLLEIDER

Er zijn meerdere factoren die van invloed zijn op het succes van een schoolleider. De taak van de schoolleider is geëvolueerd tot die van facilitator, gids en coach voor de lerende leraar. “In de dynamiek van hedendaagse organisaties wordt van leiders verwacht dat zij in staat zijn om paradoxaal, meervoudig te denken en te handelen” (Verschuren, 2013). De opdracht van de schoolleider en het team kunnen verschillend zijn. De meeste schoolleiders hanteren meerdere stijlen van leidinggeven, afhankelijk van de situatie waarin de school zich bevindt en de mate waarin het team mee kan met de innovatie.

## 5. Werken met rubrics voor schoolontwikkeling

Om inzicht te geven in de stand van zaken op je eigen school, hebben we in dit boek rubrics over onderwijsinnovatie opgenomen. Meestal worden rubrics gebruikt als formatief assessment-instrument en voor het praten met leerlingen over hun ontwikkeling. In een overzichtelijke tabel staan dan opeenvolgende proces- en situatiebeschrijvingen, die inzicht geven in de huidige stand van zaken en mogelijk volgende stappen in de ontwikkeling.

In dit boek bieden we rubrics aan die je kunnen helpen de schoolontwikkeling in beeld te brengen, zodat je ontdekt wat de mogelijk volgende stap zou kunnen zijn. Kenmerkend voor rubrics is dat ze worden gebruikt voor het aangaan van een gesprek, niet om af te rekenen of te beoordelen. De ene situatie of fase is niet beter dan de andere. Door met elkaar te bespreken waar je als school staat en waar je naartoe zou willen, maak je ook duidelijk wat je van elkaar kunt verwachten. Een rubric biedt taal en beelden bij je eigen reflectie. Hierna lichten we het ontwerp en het mogelijke gebruik van de rubrics toe.

## FASERING IN DE RUBRICS

De rubrics kennen twee soorten fasering:

1. De mate waarin een vernieuwingselement wordt ingezet (van licht tot sterk aanwezig) of:
2. De fasen van betrokkenheid (van beginnend tot duurzaam betrokken).

### 1. DE MATE WAARIN EEN VERNIEUWINGSELEMENT WORDT INGEZET

Deze fasering betreft de mate van aanwezigheid van een element in het onderwijs. In de rubrics hebben we kenmerkende elementen beschreven van vijf innovatiethema's, zoals *eigenaarschap* of *gedeelde verantwoordelijkheid*. We hebben steeds een beschrijving gemaakt van een praktijk waarin dit element licht aanwezig is en van praktijken waarin het sterker aanwezig is.

De fasering is in beeld gebracht als een volumeregelaar waarvan je de schuifjes kunt bewegen. Meer eigenaarschap van kinderen vraagt bijvoorbeeld om een andere manier van ondersteuning en heeft effect op team, organisatie

#### Voorbeeld Rubric

##### 1.1 Leerlingen ervaren eigenaarschap en betrokkenheid



##### 3.2 Leidinggeven aan de onderzoekende cultuur



##### 5.1 Een beredeneerde visie op onderwijs inclusief de rol van ICT



#### 1.1 Leerlingen ervaren eigenaarschap en betrokkenheid

leerling is zelfredzaam	leerling is zelfstandig	leerling maakt keuzes	leerling bepaalt
De leerling ervaart dat de leraar manieren gebruikt om lesactiviteiten interessant en aantrekkelijk te maken.	De leerling ervaart dat de leraar diverse coöperatieve werkvormen gebruikt om betrokkenheid bij de les te stimuleren.	De leerling ervaart dat de leeromgeving uitdaagt en prikkelt om aan activiteiten mee te doen en daarmee bezig te blijven.	De leerling ervaart dat de eigen interesse en betrokkenheid uitgangspunt is voor de activiteiten die hij onderneemt, binnen of buiten de school.
De leerling krijgt ruimte om een mening te geven over de lessen.	De leerling heeft zicht op de eigen leerdoelen. Het is duidelijk voor de leerling wat en waarom hij datgene leert.	De leerling kiest zelf eigen leerdoelen en reflecteert daarop met de leraar en andere leerlingen.	De leerling neemt regie op te werken aan eigen leerdoelen en evalueert het bereiken daarvan met leraar en medeleerlingen.
De leerling heeft zicht op de leerdoelen.	De leerling krijgt feedback van de leraar op de eigen leerdoelen en geeft ook feedback aan andere leerlingen.	De leerling evalueert op het bereiken van doelen met de leraar en medeleerlingen.	
De leerling krijgt feedback op de leerdoelen van de leraar.		De leerling heeft zicht op andere mogelijke leerdoelen.	

Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

---



---

en inrichting. We claimen niet dat je met alle schuifjes naar rechts betere onderwijsresultaten zult boeken. Integendeel, soms kan het tegenovergestelde het geval zijn. Als mensen met nieuwe aanpakken aan de gang gaan, zijn ze daarin immers beduidend minder ervaren en soms zelfs (tijdelijk) minder effectief dan ervoor. Het gaat erom dat je per school de best passende situatie creëert voor kinderen, ouders en team, en dat inhoud en organisatie op elkaar zijn afgestemd.

### 2. DE FASEN VAN BETROKKENHEID

Deze fasering betreft de mate van betrokkenheid van teamleden bij de verandering. Het begrip *betrokkenheid* dien je hier te lezen als: bij het (deel) onderwerp betrokken. Iemand kan bijvoorbeeld persoonlijk sterk betrokken zijn bij de school in het algemeen, maar toch een eigen zienswijze hebben op het onderwijs en de visie. Dan is iemand op dat deelonderwerp beginnend betrokken.

In het begin (de oriënterende fase) beginnen mensen na te denken over een mogelijke verandering: ze halen daarover informatie op en praten erover. Daarna volgt de fase van ontwikkelende betrokkenheid: mensen beginnen te experimenteren met aanpakken en werkwijzen en de eerste koplopers worden zichtbaar. Vervolgens krijgt de verandering concreter vorm (de fase van verdiepende betrokkenheid): de eerste resultaten worden zichtbaar en het wordt voor steeds meer mensen duidelijk wat de meerwaarde is. Uiteindelijk (in de fase van verduurzaamde betrokkenheid) zet het team nieuwe ontwikkelingen zelf in: collega's besteden systematisch aandacht aan evaluatie en de nieuwe manier van werken is de gewoonste zaak van de wereld geworden.

In de rubrics herken je deze vier diepteniveaus vooral in de uitspraken over wie er op welke manier bij de verandering betrokken zijn. We zien in de praktijk hoe veel veranderingen zich langzaam in de school verspreiden: van de enkeling die een goed idee heeft naar een compleet betrokken team. Zo willen we deze fasering ook gebruiken: om een beeld te geven van de spreiding van de ideeën door de hele organisatie.

## ONDERWERPEN IN DE RUBRICS

We hebben ervoor gekozen vijf innovatiethema's in rubrics uit te werken:

### Rubric 1: Leerling en onderwijs

Hier gaan we in op:

- 1) eigenaarschap en betrokkenheid;
- 2) autonomie;
- 3) persoonlijke en sociale ontwikkeling;
- 4) zicht hebben op de eigen ontwikkeling;
- 5) afgestemde didactiek.

### Rubric 2: Innovatieve teams

Hier komen aan bod:

- 1) een gedeelde visie en opvattingen over leren en ontwikkelen;
- 2) de gedeelde verantwoordelijkheid voor alle leerlingen;
- 3) samenwerken met andere professionals;
- 4) de reflectieve, onderzoekende houding en praktijkonderzoek;
- 5) leren in netwerken.

### Rubric 3: Leidinggeven aan innovatief onderwijs

Hier is aandacht voor:

- 1) het creëren van een lerende, onderzoekende cultuur;
- 2) gedeeld of gespreid leiderschap;
- 3) de onderwijskundige inrichting;
- 4) de visieontwikkeling;
- 5) de verantwoording.

### Rubric 4: Organisatie van innovatief onderwijs

Hier gaan we in op:

- 1) structuren en taken;
- 2) dagen weekindelingen;
- 3) flexibele onderwijstijden;
- 4) samenwerking met andere partijen.

### Rubric 5: ICT-inzet in innovatief onderwijs

Hier ligt de focus op:

- 1) een beredeneerde visie op ICT en onderwijs;
- 2) ICT-bekwaamheid;
- 3) leermiddelen;
- 4) ICT-infrastructuur.

We gaan uit van de indeling van kind naar wereld: eerst het kind, dan het team, dan de rol van de leidinggevende in een schoolontwikkeling en vervolgens de veranderingen in de organisatie en ICT.

Per hoofdthema hebben we een subthema uitgewerkt in de beschreven fases van ontwikkeling.

## GEBRUIK VAN DE RUBRICS

Wanneer je een gesprek wilt voeren over de eigen schoolontwikkeling kies je uit de hele set een aantal onderwerpen die op dit moment relevant zijn. Eerst sta je stil bij wat er al lukt en waar je nu staat in de ontwikkeling van de gewenste innovatie. In gezamenlijkheid verken je de beschreven betrokkenheidsfasen en implementatieniveaus en bespreek je zoveel mogelijk voorbeelden van de beschreven aspecten: hoe zien die er bij ons op school en in de praktijk uit? Zien anderen dit ook zo? Wat doen wij om dit te bevorderen? Op welke manier belemmeren we mogelijk zelf de voortgang? Op deze manier probeer je het verschil tussen de beleefde werkelijkheid en de echte werkelijkheid zoveel mogelijk te verkleinen.

Daarna bespreek je met elkaar de aspecten van de volgende beschreven fasen: wat zien we voor ons als een mogelijk volgende stap? Wat zou dat van ons en onze organisatie vragen? Wat staat ons in de weg om die stap te zetten? Wat zou juist helpen? Zo ontstaat een beeld van de school op diverse aspecten van de schoolontwikkeling. Dat beeld bestaat uit elementen waarover je al heel tevreden bent en uit aspecten waarin je nog ontwikkelruimte ziet. Om de situatiebeschrijvingen per fase te kunnen weergeven, hebben we zowel gebruikgemaakt van literatuur als van de ervaringen van scholen. De fasen lopen in elkaar over en zien er op elke school net een beetje anders uit. In de praktijkhoofdstukken vind je verwijzingen naar de rubrics. Gebruik ze om je eigen situatie te vergelijken met die van de genoemde scholen en te zoeken naar bouwstenen die voor je eigen school relevant zijn. Elke rubric bevat ruimte voor het maken van eigen aantekeningen.

→ Meer ruimte nodig? Lege versies van de rubrics kun je downloaden via [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

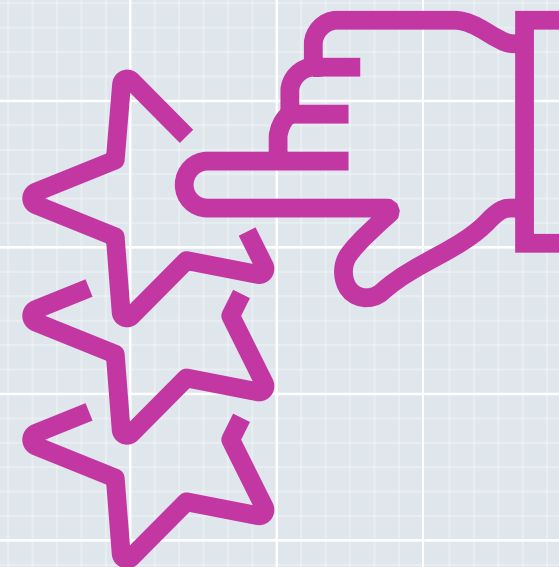
## ONDERBOUWING

De systematiek van rubrics is al vaker gebruikt voor het beschrijven van een startende tot een geïmplementeerde schoolontwikkeling. Het door ons ontwikkelde denkmodel is mede geïnspireerd op dat van de National Council for School Leaders (Stoll, 2006), die het baseerden op het *Concerns Based Adoption Model (CBAM)* van Hall & Hord (1987). Dat model beschrijft hoe de betrokkenheid bij de verandering van mensen verloopt van beginnende oriëntatie op het onderwerp tot volledige wendbaarheid en eigenaarschap in het gebruik. Belangrijk om te weten is dat het model van Hall & Hord later van wat kritische kanttekeningen is voorzien door veranderaars: verandering verloopt immers niet zo lineair. Dat is ook wat wij betogen.

Hoewel we de rubrics veelal kunnen onderbouwen met literatuuronderzoek, pretenderen we niet dat we hiernaar wetenschappelijk onderzoek hebben gedaan. Een deel van de beschrijvingen haalden we uit onze ervaringen met onderwijsvernieuwing en een deel is een weergave van wat we ophaalden uit de verhalen van de geïnterviewde schoolleiders. Waar mogelijk verwijzen we naar bronnen en op [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen) kun je vinden waar in de rubrics de geïnterviewde scholen zich bevinden. Mocht je jouw school niet geheel in de beschrijvingen herkennen, ga dan na welke elementen je wel herkent en wat er mogelijk anders verloopt in jullie schoolontwikkeling. Ga er ook over in gesprek met andere innovatieve scholen.

→ Je reactie is zeer welkom. Laat het de auteurs van dit boek weten via [dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl](mailto:dekunstvanhetveranderen@lucasonderwijs.nl)

# Aan de slag met rubrics





# Rubric 1

## Leerling en onderwijs

### DE BALANS BEPALEN TEN BEHOEVE VAN DE LEERLING IN INNOVATIEF ONDERWIJS

Leerlingen in innovatieve scholen ervaren op diverse manieren dat het onderwijs is ingericht en afgestemd op hun onderwijsbehoeften. Scholen verschillen in de manier waarop ze deze afstemming vormgeven.

Het gaat hierbij om het vinden van een balans:

- 1) in de mate van eigenaarschap en betrokkenheid;
- 2) tussen zelfredzaamheid en zelfbepaling of autonomie;
- 3) in een focusbepaling tussen persoonlijk-sociale en cognitieve ontwikkeling;
- 4) in de mate waarin de leerling zelf zicht heeft op de eigen ontwikkeling;
- 5) in de afstemming en personalisering van de didactiek.

In de rubric hieronder kun je op deze aspecten de balans bepalen in de eigen schoolontwikkeling. De beschrijvingen verduidelijken per element wat kenmerkend is voor situaties waarin dit element licht aanwezig is, versus situaties waarin in dit element sterk aanwezig is. Als basis voor de indeling kozen we daarnaast voor vier varianten van zelfsturing: zelfredzaam zijn, zelfstandig zijn, zelf keuzes maken en zelf bepalen (Van Kooten & Koekkoek, 2018).

- > Lees meer in *Zelf doen!* van Karen van Kooten en Margôt Koekkoek
- > Over het ontwikkelen van zelfsturing van leerlingen lees je meer in *Op de schouders van reuzen* van Paul A. Kirschner, Luce Claessens en Steven Raaijmakers

Meer ruimte nodig? Lege versies van de rubrics kun je downloaden via [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

### 1.1 Leerlingen ervaren eigenaarschap en betrokkenheid

leerling is zelfredzaam	leerling is zelfstandig	leerling maakt keuzes	leerling bepaalt
De leerlingervaart dat de leraar manieren gebruikt om lesactiviteiten interessant en aantrekkelijk te maken.	De leerlingervaart dat de leraar diverse coöperatieve werkvormen gebruikt om betrokkenheid bij de les te stimuleren.	De leerlingervaart dat de leeromgeving uitdaagt en prikkelt om aan activiteiten mee te doen en daarmee bezig te blijven.	De leerlingervaart dat de eigen interesse en betrokkenheid uitgangspunt is voor de activiteiten die hij onderneemt, binnen of buiten de school.
De leerling krijgt ruimte om een mening te geven over de lessen.	De leerling heeft zicht op de eigen leerdoelen. Het is duidelijk voor de leerling wat en waarom hij datgene leert.	De leerling kiest zelf eigen leerdoelen en reflecteert daarop met de leraar en andere leerlingen.	De leerling neemt regie om te werken aan eigen leerdoelen en evalueert het bereiken daarvan met leraar en medeleerlingen.
De leerling krijgt feedback op de leerdoelen van de leraar.	De leerling krijgt feedback van de leraar op de eigen leerdoelen en geeft ook feedback aan andere leerlingen.	De leerling evalueert op het bereiken van doelen met de leraar en medeleerlingen.	De leerling heeft zicht op andere mogelijke leerdoelen.



 Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

## 1.2 Leerlingen ervaren autonomie

<i>leerling is zelfredzaam</i>	<i>leerling is zelfstandig</i>	<i>leerling maakt keuzes</i>	<i>leerling bepaalt</i>
<p>Leerlingen verwerken de leerinhouden na een instructie zelfstandig met verwerkingsmateriaal.</p> <p>Leerlingen ervaren dat zij zelf aan de slag kunnen binnen vooraf vastgestelde kaders, zoals klassenregels en bepaalde tijd.</p> <p>Focus van de leraar ligt op het bereiken van zelfredzaamheid</p>	<p>Leerlingen ervaren dat de leraar voorstructureert wat en hoe er geleerd wordt. Zij zelf mogen kiezen waar, wanneer of met wie zij dat doen.</p> <p>Leerlingen mogen hun werk plannen in zelfstandig werken-tijd.</p> <p>Focus van de leraar ligt op het aanleren van eigen verantwoordelijkheid.</p>	<p>Leerlingen ervaren een voorgestructureerde (digitale) leeromgeving waaruit zij keuzes kunnen maken voor wat zij willen leren.</p> <p>Leerlingen ervaren dat zij hun werk kunnen inplannen in de dag en daarbij kunnen aangeven met wie zij waar willen werken.</p> <p>Focus ligt op het leren maken van verantwoorde keuzes.</p>	<p>Leerlingen ervaren dat de leeromgeving zowel binnen als buiten de school te vinden is en dat zij daarin zelf kunnen aangeven wat zij hoe, wanneer en met wie willen leren.</p> <p>Leerlingen gebruiken (week) planners om aan te kunnen geven wat zij waar, wanneer en met wie gaan doen.</p> <p>Focus ligt op het leren grip te krijgen op de eigen leer- en ontwikkelingsweg.</p>



### Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

---



---



---

## 1.3 Leerlingen ervaren dat hun persoonlijke en sociale ontwikkeling net zo belangrijk is als hun cognitieve ontwikkeling

<i>leerling is zelfredzaam</i>	<i>leerling is zelfstandig</i>	<i>leerling maakt keuzes</i>	<i>leerling bepaalt</i>
<p>Minimaal twee keer per jaar staan leerlingen samen met een medewerker stil bij hun sociaal-emotionele ontwikkeling, door bijvoorbeeld een vragenlijst of een gesprekje. Het resultaat daarvan wordt besproken met ouders.</p>	<p>Leerlingen beantwoorden regelmatig vragen over hun welbevinden en betrokkenheid.</p> <p>Er wordt apart tijd ingeroosterd om aan sociaal-emotionele ontwikkeling te werken. De opbrengst daarvan wordt besproken met leerling en ouders.</p>	<p>Leerlingen reflecteren op hun persoonlijke groei en sociale ontwikkeling met behulp van daartoe ontwikkelde ontwikkellijnen.</p> <p>Leerlingen ervaren coaching en ondersteuning bij wat zij persoonlijk spannend vinden om te doen en stellen hiervoor ook doelen op. ('Ik wil zonder blozen een presentatie geven aan de klas.')</p>	<p>Leerlingen ervaren dat hun persoonlijke, sociale en cognitieve ontwikkeling ononderbroken doorloopt: op school, na school en thuis.</p> <p>Ouders, pedagogisch medewerkers en leraren coachen leerlingen bij hun sociaal-emotionele en persoonlijke ontwikkeling.</p>



### Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

---



---



---

## 1.4 Leerlingen hebben zicht op hun eigen ontwikkeling

<i>leerling is zelfredzaam</i>	<i>leerling is zelfstandig</i>	<i>leerling maakt keuzes</i>	<i>leerling bepaalt</i>
Leerlingen hebben zicht op hun ontwikkeling door rapportgesprekken met hun leraar en hun ouders. Ze weten op welk niveau ze werken.	Leerlingen hebben zicht op hun vorderingen op een aantal vakonderdelen of taakdoelen. In leerlinggesprekken over vorderingen wordt samen met leerlingen en ouders gereflecteerd op een aantal vaste en een paar gekozen onderwerpen.	Leerlingen hebben zicht op de leerlijnen van de schoolvakken waaraan zij werken en hebben beelden bij de manier waarop die aan elkaar raken of geïntegreerd zijn.	Leerlingen volgen zichzelf met behulp van een volg-jezelf-systeem, waarin ook het informeel leren een plek heeft (wat je buiten school leert, telt mee).
	Leerlingen leren om taakdoelen bij te houden op een doelenkaart.	Leerlingen reflecteren met hun leraar en hun ouders op hun vorderingen op de gehele leerlijn.	Leerlingen reflecteren op hun ontwikkeling met de betrokken volwassenen om hen heen.
	Leerlingen leren om taakdoelen bij te houden op een doelenkaart.	Leer- en ontwikkellijnen omvatten de brede ontwikkeling; niet alleen de cognitieve, maar ook de sociaal-persoonlijke doelen komen daarin aan bod.	Leerlingen hebben zicht op grotere leereenheden/vakgebieden waarbinnen zij zich kunnen ontwikkelen.



 **Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?**

## 1.5 Leerlingen ervaren afgestemde didactiek

<i>leerling is zelfredzaam</i>	<i>leerling is zelfstandig</i>	<i>leerling maakt keuzes</i>	<i>leerling bepaalt</i>
De leerling ervaart dat er minimaal drie niveaus van instructie en verwerking worden aangeboden.	De leerling heeft zicht op het eigen niveau bij diverse vakonderdelen.	Elke leerling heeft een eigen leertraject: de leraar is met name faciliterend aan dit traject.	De leerling maakt keuzes voor inhouden en eigen onderzoek op basis van gesprekken over de leefwereld. Interesse en motivatie zijn leidend bij deze keuzes.
De leerling ervaart dat er minimaal drie niveaus van instructie en verwerking worden aangeboden.	De leerling heeft zicht op de stappen die nog gezet moeten worden om een bepaald niveau of doel te behalen.	De leerling maakt keuzes uit een gepersonaliseerde leertraject; de leraar biedt verschillende opties om opdrachten uit te voeren.	De leerling heeft systematisch overleg over de eigen vorderingen en de stappen die gezet zijn om tot het eigen gestelde doel te komen.
De leerling ervaart dat er minimaal drie niveaus van instructie en verwerking worden aangeboden.	De leerling heeft zicht op de stappen die nog gezet moeten worden om een bepaald niveau of doel te behalen.	De leerling maakt keuzes uit een gepersonaliseerde leertraject; de leraar biedt verschillende opties om opdrachten uit te voeren.	De leerling heeft systematisch overleg over de eigen vorderingen en de stappen die gezet zijn om tot het eigen gestelde doel te komen.



 **Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?**

## Rubric 2

# Innovatieve teams

## DE BALANS OPMAKEN MET HET INNOVATIEVE TEAM

Innovatieve scholen hebben innovatieve teams.

Zij hebben een aantal kenmerken gemeen:

- 1) een gedeelde visie en gedeelde opvattingen over leren en ontwikkelen;
- 2) een gedeelde verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen van alle kinderen;
- 3) samenwerking tussen professionals met diverse achtergronden ten behoeve van het leren en ontwikkelen van alle kinderen;
- 4) een reflectieve, onderzoekende houding en het doen van praktijkonderzoek;
- 5) openheid en gericht zijn op samenwerking in netwerken.

In innovatieve teams zie je de kern van normatieve professionaliteit terug: het ontwikkelen van een open, kritische houding ten aanzien van eigen gevoelens, ervaringen, interpretaties, en vooral ook ten aanzien van keuzes in het eigen handelen en de specifieke context daarvan (Smaling, 2007). Met behulp van deze rubric kun je de balans opmaken

met het eigen team. De ontwikkeling is beschreven op basis van het betrokkenheidsmodel en verloopt van *losjes verbonden* naar *op elkaar betrokken*, en van *onderlinge afhankelijkheid* naar *onderlinge aantrekkelijkheid*. Het begrip *betrokkenheid* dien je hier te lezen als: bij het (deel)onderwerp betrokken. Iemand kan bijvoorbeeld persoonlijk sterk betrokken zijn bij de school in het algemeen, maar toch een eigen zienswijze hebben op het onderwijs en de visie. Dan is iemand op dat deelonderwerp toch *beginnend betrokken*.

Meer ruimte nodig? Lege versies van de rubrics kun je downloaden via [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

## 2.1 Gedeelde visie en opvattingen

### beginnende betrokkenheid

Teamleden werken vanuit verschillende ideeën en uitgangspunten. Er ontstaat langzaam een behoefte aan meer afstemming tussen (groepen) collega's over de gezamenlijke visie op onderwijs.

Een groter wordend deel van het team deelt dezelfde uitgangspunten en opvattingen over goed onderwijs en steeds meer teamleden doen actief mee in de discussie daarover.

In specifieke groepen (management, een bouw) is de visie al scherper benoemd en herkenbaar.

### verduurzaamde betrokkenheid

De onderwijsvisie is gedeeld en wordt gedragen door bijna de hele leer gemeenschap (het team) en dat is zichtbaar in de praktijk.

De onderwijsvisie wordt regelmatig op de agenda gezet en besproken met anderen.

Alle medewerkers voelen zich hierdoor aangesproken.

De onderwijsvisie is gedeeld en wordt gedragen door iedereen die deel uitmaakt van de leer gemeenschap, deze wordt regelmatig besproken en is zichtbaar in de praktijk.

Mensen zeggen dat zij voelen dat de visie is verweven met het dna van de school.

Er is een hoge mate van betrokkenheid bij de waarden en opvattingen van de school/het kind centrum en een zeer consistente aanpak in al het handelen.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 2.2 Gedeelde verantwoordelijkheid voor alle leerlingen

### beginnende betrokkenheid

Teamleden voelen zich vooral verantwoordelijk voor hun eigen groep leerlingen.

Een paar kleine groepen, bijvoorbeeld in een leerjaar of bouw, voelen tot op zekere hoogte een gedeelde verantwoordelijkheid voor de kinderen.

Er zijn een paar vergaderingen per jaar over het leren van de kinderen en hun voortgang, meestal georganiseerd per groep.

Sommige teamleden voelen zich verantwoordelijk voor alle kinderen in de school.

Een paar kleine groepen voelen een gedeelde verantwoordelijkheid voor alle kinderen voor wat betreft een specifiek vakgebied (lezen, rekenen) of een leerjaar (onderbouw, groep zes).

Er zijn systematisch schoolbrede vergaderingen over de voortgang van grotere groepen kinderen (unit/ domein) in de school.

Collega's volgen leerlingen terwijl die aan het werk zijn.

### verduurzaamde betrokkenheid

Er is een gedeeld verlangen om het zo goed mogelijk te doen voor alle kinderen in de school.

Er is gezamenlijk (online) overleg en continue professionele uitwisseling over kinderen die je gedurende de dag digitaal volgt.

Er is een regelmatige en diepgaande schoolbrede dialoog over het leren, de voortgang en het succes van individuele kinderen.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 2.3 Professionals met diverse achtergronden werken samen ten behoeve van het leren en ontwikkelen van alle kinderen

### beginnende betrokkenheid

Leraren werken vooral alleen. Ze richten zich op hun eigen doelen, vertrouwen op hun eigen oordeel en delen soms hun praktijken en aanpakken.

Een aantal collega's werkt samen en deelt ervaringen over lessen en aanpakken.

Een aantal leraren werkt samen door activiteiten samen te plannen en uit te voeren, en door mee te doen aan gezamenlijke projecten met anderen.

Sommige ondersteuners (onderwijsassistenten, kinderopvangmedewerkers) werken intensief samen, maar dat is geen gemeengoed.

Leraren werken steeds meer samen, delen ideeën in vergaderingen, op een digitaal prikbord en door collegiale consultatie en teamteaching.

De achtergronden en expertises van de medewerkers zijn belangrijk en worden ingezet om tot nieuwe ideeën en aanpakken te komen.

Er zijn meerdere voorbeelden van samenwerking tussen leraren en ondersteuners.

### verduurzaamde betrokkenheid

Gezamenlijke voorbereiding van lessen en leeractiviteiten is de normaalste zaak van de wereld.

Iedereen deelt successen en ervaringen meteen met de anderen.

Samenwerking tussen leraren en ondersteuners gebeurt overal.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 2.4 Een reflectieve onderzoekende houding en praktijkonderzoek

*beginnende betrokkenheid*

Nieuwe ideeën komen via enkele leraren de school in.

Dataverzameling of het gebruik van (toets)gegevens om het lesgeven bij te sturen is beperkt.

Toetsgegevens worden gezien als eindopbrengst en vaak ook als de verantwoordelijkheid van iemand anders.

Een paar collega's zijn belast met de taak om de toetsgegevens te analyseren en te zorgen voor eventuele bijstelling van de aanpak.

Sommige teamleden zijn betrokken bij activiteiten om het leren en lesgeven te versterken op basis van data, leerlingobservaties en coaching, actieonderzoek of het analyseren van leerlingwerk.

Het verzamelen van (toets)gegevens en het gebruik ervan voor lesontwerp is wisselend door de school.

Veel teamleden zijn actief betrokken bij diverse manieren van onderzoeken, en kritisch kijken naar (en het verbeteren van) de eigen onderwijspraktijk.

Dataverzameling gebeurt door de hele school heen op dezelfde manier en wordt op diverse manieren ingezet om het onderwijs te verbeteren.

Databesprekingen vinden ook plaats in een intervisiecontext, waarin collega's samen cases bespreken om van te leren.

*verduurzaamde betrokkenheid*

Teamleden hebben allemaal een onderzoekende houding en een behoefte om te weten hoe het gaat en hoe het nog beter kan.

Teamleden gebruiken allerlei verschillende manieren om het eigen lesgeven te onderzoeken en te verbeteren.

Allerlei soorten gegevens worden verzameld, geanalyseerd en meteen gebruikt om dit continue verbeterproces te ondersteunen.

Teamleden gebruiken diverse vormen van collegiaal data-overleg en intervisie.



 **Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?**

## 2.5 Leren in netwerken en in samenwerking met partners

*beginnende betrokkenheid*

Het contact met andere scholen beperkt zich tot bovenschoolse bijeenkomsten.

Er is een beperkt aantal netwerken of samenwerkingsverbanden waarmee de school contact heeft.

De school functioneert relatief geïsoleerd van de omgeving.

Een aantal teamleden is geïnteresseerd in samenwerking en doet mee in netwerken of leergemeenschappen buiten de school om er ideeën op te doen voor het onderwijs.

Externe bronnen om ideeën op te doen worden door veel mensen bruikbaar gevonden.

Er is betrokkenheid bij de instanties en organisaties in de directe schoolomgeving en de school grijpt mogelijkheden aan om de samenwerking met partners in de omgeving uit te breiden.

*verduurzaamde betrokkenheid*

Veel leraren zijn betrokken bij externe netwerken en halen daar nieuwe ideeën en aanpakken vandaan.

Er zijn belangrijke en productieve verbindingen met andere scholen en netwerken.

De school heeft een uitgebreide samenwerking met partners in de omgeving, zoals sociale, culturele en maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.



 **Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?**

# Rubric 3 Leidinggeven aan innovatief onderwijs

## DE BALANS IN HET LEIDINGGEVEN AAN INNOVATIEF ONDERWIJS

In deze rubric beschrijven we de dynamiek van leidinggeven aan innovatief onderwijs. We beschrijven zes aspecten:

- 1) het creëren van een lerende cultuur;
- 2) het leidinggeven aan de onderzoekende cultuur;
- 3) het faciliteren van gedeeld/gespreid leiderschap;
- 4) het begeleiden van de onderwijskundige inrichting;
- 5) het begeleiden van de visieontwikkeling;
- 6) de verantwoordiging van de gekozen aanpak.

Zoals beschreven in hoofdstuk 9 is het de kunst om als leidinggevend team de balans te vinden tussen de benodigde aansturing en teamzelfsturing. We weten dat de mate van regie, die teamleden ervaren over het naar eigen inzicht vormgeven van het werk, een toename van werkplezier oplevert en een gevoel van trots en eigenaarschap. Dat leidt tot een hoge affectieve verbondenheid van de medewerker met de organisatie, en dat

leidt weer tot een hogere productiviteit en hogere werktevredenheid (De Groot, 2015). Tegelijk blijkt het van groot belang te zijn dat de schoolleider – naast ruimte – ook richting en ruggeleuning geeft om gezamenlijke doelen te bereiken. Dat betekent dat ook ‘regisseren van bovenaf’ (richting) en ‘ondersteunen bij eigen invullingen van opzij’ van belang zijn in het veranderproces (Stubbé & Dirksen, 2013). In deze rubric zie je aan de linkerkant vooral schetsen van regie van bovenaf en (visiegeleide) aansturing, en aan de rechterkant vooral schetsen van leraarzelfsturing. Bij kenmerk 3 (over gedeeld leiderschap) hebben we juist vier typen leiderschap als uitgangspunt voor de rubric genomen. Bepaal met behulp van deze set kenmerken de meest passende balans voor de eigen school.

Meer ruimte nodig? Lege versies van de rubrics kun je downloaden via [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

### 3.1 Creëren van een lerende cultuur

licht aanwezig

De leidinggevende zorgt voor enige support voor informeel leren.  
Reflecteren vindt plaats op individuele basis of is ingebed in teamscholing.  
Professionalisering gebeurt in teamverband en individueel.

De leidinggevende geeft ruimte aan informeel leren door tijd en ruimte te bieden voor onder andere interventie en bij elkaar kijken.  
Voortdurende professionele ontwikkeling wordt aangemoedigd.  
Collega's delen hun goede voorbeelden met elkaar en wisselen kennis en ervaringen uit.  
Een groep kartrekkers (MT/IB) analyseert de stand van zaken met betrekking tot de lerende cultuur en komt op basis daarvan tot een plan.

De leidinggevende organiseert momenten om van en met elkaar te kunnen leren en de professionele dialoog te stimuleren.  
Er worden diverse werkwijzen gehanteerd om van en met elkaar te leren, zoals het delen van best practices, 'kijken door de ogen van leerlingen', actieonderzoek en Lesson Study.  
Het is helder wat de gewenste schoolontwikkelthema's zijn en hoe de individuele professionalisering van teamleden daarmee samenhangt.

De leidinggevende ondersteunt een cultuur die samen leren en ontwikkelen ondersteunt, door veel autonomie te bieden aan het team.  
Collega's ervaren betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de lerende cultuur.  
Collega's zijn nieuwsgierig naar nieuwe oplossingen voor nieuwe vragen, zijn positief-kritisch naar elkaars ideeën en durven elkaar aan te spreken op gedrag, met behoud van relatie.  
Er is veel aandacht voor de transfer van opgedane kennis naar de praktijk.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



### 3.2 Leidinggeven aan de onderzoekende cultuur

licht aanwezig

De schoolleider werkt aan het onderlinge vertrouwen en de visie op leren.

Een aantal teamleden doet mee in het initiëren van activiteiten ten behoeve van teamleren.

De leidinggevende stuurt aan op reflectie en stelt vragen om het onderzoekende vermogen van het team te vergroten. Diverse gespreks- en feedbackvormen worden ingezet om het gesprek te bevorderen.

Managementteamleden en bouwcoördinatoren worden gevraagd een leerteam onder hun hoede te nemen.

Leraren delen op verschillende manieren kennis met elkaar en praten elkaar bij over wat zij (elders) geleerd hebben.

De leidinggevende faciliteert het leer- en ontwikkelproces van de professionals in de school en monitort en ondersteunt dit.

Vormen van leergemeenschappen en leerteams, zoals ontwerp-groepen en data teams, worden ingezet om gezamenlijk onderzoek en proeftuintjes te bevorderen.

De opbrengsten van het onderzoeks- en ontwerpproces worden actief ingezet in nieuwe werkpraktijken.

Professionals staan open voor nieuwe ideeën op het gebied van onderzoek en creëren met elkaar een effectieve leeromgeving voor het zelf doen van praktijkonderzoek.

Er wordt van en met elkaar geleerd en het leren staat bij iedereen centraal.

Collega's onderzoeken samen in professionele leergemeenschappen. Ook studenten doen daaraan mee, om recente kennis in te brengen en toe te passen.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



### 3.3 Gedeeld/gespreid leiderschap

inspirerend leiderschap

De leidinggevende inspireert en motiveert collega's, gericht op het bereiken van een gewenste verandering.

De leidinggevende is erop gericht onderdelen van de ingezette verandering zo te delen met collega's dat de betrokkenheid en samenwerking groter wordt.

De leidinggevende oefent in het kijken met een open, waardevolle bril en een *verandermindset*.

gedeelde leiderschap

De leidinggevenden ondersteunen collega's, gericht op professionele en intellectuele uitdaging.

De transformationeel leidinggevende stimuleert participatie en initiatief van medewerkers.

De intrinsieke motivatie van collega's, om zich naar vermogen maximaal in te zetten voor de schoolontwikkeling, wordt aangesproken.

gespreid leiderschap

Er is in hoge mate sprake van professionele ruimte.

Expertises worden gebundeld en collega's erkennen elkaars waardevolle invloed (wederzijdse aantrekkelijkheid).

Expertise wordt dagelijks ingezet om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Formeelen informeel leiderschap worden afgewisseld door diverse collega's in het team.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?





### 3.4 (Bege)leiden van de onderwijskundige inrichting

*beginnende betrokkenheid*

De schoolleiding neemt het team mee in het oppakken van nieuwe aanpakken en werkwijzen, meestal samen met een externe begeleider.

De schoolleiding faciliteert teamleermomenten waarin collega's met elkaar nieuwe aanpakken en werkwijzen ontwikkelen.

Externe begeleiding is gericht op het faciliteren van het ontwerpproces.

Een aantal collega's heeft als taak de innovatie en onderwijskundige aanpakken af te stemmen met de visie, en deze samen met collega's te ontwerpen en in te voeren (denk aan inzet innovatiecoaches, MLI).

Externe begeleiding is gericht op ondersteuning van de schoolfacilitators (voorbereidingsgroep/train-de-facilitator).

*verduurzaamde betrokkenheid*

Alle collega's nemen met regelmaat het voortouw in verschillende onderwijskundige veranderprocessen, en begeleiden dan het ontwerp-proces en de uitvoering van nieuwe werkwijzen en aanpakken met collega's.

Externe begeleiding wordt ingezet om nieuwe ontwerp-procesmethodieken uit te proberen (zoals DOT/Lesson Study), en om de eigen begeleidingsvaardigheden te versterken.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



### 3.5 (Bege)leiden van de visieontwikkeling

*beginnende betrokkenheid*

De leidinggevende heeft een visieontwikkelingsopdracht geformuleerd voor de school en deze gedeeld met een of meer collega's.

De leidinggevende overweegt diverse aanpakken voor een gezamenlijk visietraject.

Visieanalysemodellen worden ingezet om helderheid te krijgen over de huidige en gewenste stand van zaken.

Een koplopersgroep (visiegroep) wordt ingericht om een gezamenlijke visieverkenning voor te bereiden met het team.

De visiegroep doet (praktijk) voorstellen om de doorgaande lijn in didactische en pedagogische aanpak van de school te onderzoeken en te versterken.

De eerste resultaten uit een visiegroep worden zichtbaar en gedeeld in teambijeenkomsten.

De schoolleiding en ontwerpgroep zetten de visie regelmatig op de agenda en bespreken deze ook met anderen (ouders, staf, externen).

*verduurzaamde betrokkenheid*

Collega's bespreken hun eigen onderzoeks- en ontwerp-resultaten in het licht van de visie: Matchen producten afdoende? Hoe scherpt de praktijk de visie aan en andersom?



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



### 3.6 Verantwoording van de aanpak

beginnende betrokkenheid

De leidinggevende en de direct bij het onderwijs betrokken collega's verantwoordden het onderwijs aan ouders en omgeving.

De leidinggevende en een aantal aangewezen collega's verantwoordden het onderwijs in brede zin naar kind, ouders en omgeving.

Afzonderlijke collega's zijn zich in meer of mindere mate bewust van, en meer of minder betrokken bij, de werkwijzen die in de school gehanteerd worden om het onderwijs in te richten en kan het handelen verantwoordden.

De verantwoordelijkheid voor externe verantwoording, zoals naar inspectie, ligt bij MT, IB, unit/bouwcoördinatoren en specialisten (taal/rekenen/gedrag etc.).

De verantwoordelijkheid voor externe verantwoording, zoals aan de inspectie, ligt bij MT en IB.

Een grotere groep aangewezen collega's verantwoordt resultaten en opbrengsten van het onderwijs in brede zin naar kind, ouders en omgeving.

Het team werkt actief aan een gemeenschappelijk kwaliteitsbewustzijn, onderzoekend handelen en een gemeenschappelijke taal om het onderwijs ten opzichte van de visie te kunnen verantwoordden.

MT, IB, coördinatoren en specialisten ondersteunen teamleden zoveel mogelijk om de eigen verantwoordelijkheid voor externe verantwoording zelf te kunnen dragen.

Alle collega's zijn aanspreekbaar op de onderwijskwaliteit en opbrengsten in brede zin.

Alle collega's kunnen op basis van hun professionaliteit hun eigen handelen en dat van anderen verantwoordden ten opzichte van de visie van de school, en ten opzichte van de eigen en externe waarden en normen die aan het onderwijs gesteld worden.

De verantwoordelijkheid voor externe verantwoording ligt bij het hele team.



**Howe weet je dit/waaraan kun je dit zien?**

## Rubric 4

# Organisatie van innovatief onderwijs

**DE BALANS BEPALEN TEN BEHOEVE VAN DE ORGANISATIE VAN INNOVATIEF ONDERWIJS**

In deze rubric gaan we in op de organisatie van innovatief onderwijs. Het gaat hier onder andere om het volgende:

- 1) de structuur, taken en verantwoordelijkheden zijn passend bij de visie;
- 2) de dag- en weekindelingen matchen met de visie;
- 3) er is in zekere mate sprake van flexibele onderwijstijd;
- 4) er is sprake van samenwerking met andere partijen.

Ook in deze rubric herken je naast de lichte of sterke aanwezigheid van een aspect de mate van spreiding en betrokkenheid van diverse collega's bij organisatorische elementen. Daarnaast hebben we gebruikgemaakt van de indeling die Kieft, Grinten en Geus (2016) maakten om de mate van samenwerking met andere partijen te verwoorden. Bepaal met behulp van deze beschrijvingen waar je school op dit moment staat.

Meer ruimte nodig? Lege versies van de rubrics kun je downloaden via [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](https://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

## 4.1 Structuur, taken en verantwoordelijkheden zijn passend bij de visie

*beginnende betrokkenheid*

De structuur en het organigram in de school zijn afgestemd op toegekende taken en verantwoordelijkheden.

De structuur en de organisatie van de school zijn ingericht volgens leidende principes in de visie, zoals gedeelde taakverantwoordelijkheid.

In de school zie je onder andere taakverantwoordelijke groepen, bouwteams met eigen ontwikkelverantwoordelijkheid.

De mate van zelfsturing van personeel loopt gelijk op met de mate van zelfsturing van leerlingen.

De structuur en organisatie voorzien in (onder andere) onderzoeksgroepen, *teacher leadership* en ontwikkelteams.

Taken worden toegekend op basis van kwaliteiten en motivatie om te willen ontwikkelen.

Collega's ervaren dat hun initiatief leidt tot nieuwe samenwerking, aanpakken of werkwijzen.

De structuur en de organisatie van de school zijn ingericht volgens de principes van co-creatie en eigen initiatief.

Zelfsturing en collectieve verantwoordelijkheid vormen het uitgangspunt voor het oppakken van taken/werk dat voorhanden is.

*verduurzaamde betrokkenheid*



*LI* Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 4.2 Dag- en weekindelingen matchen met de visie

*licht aanwezig*

De dagindeling is gepland rondom instructies in de basisvakken en er is ruimte voor creatieve en wereldoriënterende vakken op vaste momenten in het dag- of weekrooster.

De leraar plant de inhoud aan de hand van methodes over de schoolweken.

De dagindeling is in grotere blokken gepland rondom de basisvakken, waarin tijd is voor instructies en zelfstandig werken.

Er zijn ook blokken voor wereldoriëntatie, thematisch en cultuuronderwijs.

De leraar plant het WO- of cultuurblok per periode aan de hand van het gehanteerde thema.

De dagindeling bestaat uit momenten voor instructie in basisvaardigheden binnen thema's en tijd voor zelfstandig werken aan onderzoek en ontwerp.

De leraar plant de activiteiten per periode aan de hand van het gehanteerde thema.

De inloop en afsluiting van de dag zijn gericht op reflectie.

Per periode is per kind tijd gepland voor coach- en leergesprekken.

*sterk aanwezig*

De dagindeling wordt samen met de leerlingen bepaald: wanneer plannen we instructies in voor basisvaardigheden en tijd voor zelfstandig onderzoek en ontwerp?

De inloop en afsluiting van de dag zijn gericht op reflectie van het geleerde en planning van de dag erna.

In de week is per kind tijd gepland voor coach- en leergesprekken.



*LI* Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



### 4.3 Flexibele onderwijstijden

*licht aanwezig*

Kinderen kunnen voor en/of na school terecht bij de samenwerkende BSO, mits zij daarvoor een zorgpakket hebben.

Schooltijden zijn regulier. Veel kinderen blijven over.

Kinderen kunnen buiten school terecht bij gezamenlijk georganiseerde activiteiten onder de noemer verlengde schooldag. BSO/kinderopvang en school werken daarbij samen.

Schooltijden zijn regulier of er is een continuurooster. Alle kinderen blijven over.

Kinderen maken gebruik van een geïntegreerde leer-werkomgeving waarin medewerkers van de kinderopvang/BSO en de school gezamenlijk activiteiten uitvoeren. Het kindcentrum is open tussen 7.30 en 19.00.

Pauzes zijn per unit of cluster van groepen ingeroosterd in de dag.

Kinderen kunnen vijftig weken per jaar terecht in het kindcentrum en hebben daarbuiten toegang tot hun eigen online leeromgeving. Zij mogen in overleg hun vakanties plannen.

Kinderen kiezen zelf wanneer zij pauze nemen.



*LI* Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### 4.4 Samenwerking met andere partijen (BSO, PSZ, VO)

*face to face*

School en de andere partij zoeken elkaar op als daar aanleiding voor is. Ze werken incidenteel samen, bijvoorbeeld in projecten. Overleg op bestuurlijk en beleidsmatig niveau is incidenteel en ad hoc.

*hand in hand*

School en de andere partij werken structureel samen, op alle niveaus (bestuur, management en medewerkers).

Er is regelmatig contact op zowel management- als bestuurlijk niveau, en visie en doelen worden op elkaar afgestemd.

*all in one*

School en de andere partij zijn opgegaan in één organisatie met één team en één management. (Integraal Kindcentrum/0-14). Pedagogisch medewerkers en leraren (PO en VO) werken samen op de werkvloer.



*LI* Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Rubric 5 ICT in innovatief onderwijs

## ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN VOOR ONDERWIJS MET ICT

Scholen verschillen in de mate waarin zij de randvoorwaarden voor innovatief onderwijs met ICT hebben berekend en ingevuld. Aan de rechterkant van de rubric beschrijven we de scholen die deze randvoorwaarden het meest hebben ingevuld. Zij hebben:

- 1) een beredeneerde visie op onderwijs inclusief de rol van ICT;
- 2) een uitgewerkt beleid voor bekwaamheid inclusief de rol van ICT;
- 3) een uitgewerkt beleid voor digitale leermiddelen passend bij de visie op onderwijs;
- 4) een uitgewerkt beleid voor infrastructuur passend bij de visie op onderwijs.

Aan de linkerkant van de rubric beschrijven we hoe scholen hun eerste stappen zetten in deze ontwikkeling. Naar rechts zie je de ontwikkeling van de aanwezigheid van de elementen op steeds meer plekken in de organisatie.

> De vier randvoorwaarden dekken het hele Vier in balans-model van Kennisnet dat in hoofdstuk 6 wordt uitgelegd

In deze rubric herkennen we vooral de mate waarin een element aanwezig is en in iets mindere mate de spreiding of mate van betrokkenheid.

Meer ruimte nodig? Lege versies van de rubrics kun je downloaden via [lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen](https://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

## 5.1 Een beredeneerde visie op onderwijs inclusief de rol van ICT

*Licht aanwezig*

Directeur en enkele teamleden hebben aandacht voor de plaats die ICT in het gekozen onderwijsconcept kan innemen.

Vier in balans: het is bekend dat er een samenhang is tussen het hebben van een visie op onderwijs, de gekozen infrastructuur, toepassingen en benodigde bekwaamheid van leraren.

Ethiek: directie realiseert zich dat ICT impact heeft op de waarden van de school en reageert op situaties die zich voordoen. Directie realiseert zich dat beleid leidt tot een proactieve houding.

Er is een gedeelde visie op kwalitatief goed en doelmatig onderwijs en de plaats die ICT daarbij inneemt.

Participatie in kenniskringen en werkgroepen (intern en extern) is vanuit taakbeleid belegd bij groepjes leraren.

Ethiek: directie heeft de waarden verbonden aan beleid en ondergebracht in de visie op ICT. Teamleden kunnen beredeneren waarom ze bepaalde toepassingen wel of niet gebruiken.

*Sterk aanwezig*

ICT wordt daar in praktijk gebracht waar het onderwijs er beter van wordt en leraren ervaren er de voordelen van.

Wetende dat beleid voor leermiddelen, ICT-bekwaamheid en infrastructuur met de onderwijsvisie samenhangt, worden veranderingen binnen een domein doorgezet naar andere domeinen.

Ethiek: het team signaleert proactief ethische vraagstukken rond ICT en bespreekt deze door ze expliciet te koppelen aan de waarden van de school.

Er zijn meerdere aanspreekpunten in het team waar ICT belegd is. ICT-ontwikkelingen worden gemonitord, beproefd, bewust geselecteerd en benut op basis van de onderwijsvisie.

Alle partijen werken structureel samen, op alle niveaus (bestuur, management en medewerkers).

Leermiddelenbeleid, beleid voor ICT-bekwaamheid en infrastructuur zijn afgestemd op elkaar vanuit de visie op onderwijs.

Ethiek: de waarden van de school zijn leidend voor de beslissingen over ICT.



*ICT* Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 5.2 Een uitgewerkt beleid voor bekwaamheid inclusief de rol van ICT

> Zie *Handreiking ICT-bekwaamheid van Kennisnet*, *De rol van ICT in hoofdstuk 3* en *ICT-bekwaamheid in hoofdstuk 5*

licht aanwezig

Directie en team snappen de noodzaak tot beleid rond kennis en vaardigheden die belangrijk zijn om ICT te laten renderen.

Digitale geletterdheid: enkele leraren weten dat ICT-basisvaardigheden belangrijk zijn en/of oriënteren zich op mediawijsheid en informatievaardigheden in hun les.

Leersituatie: enkele geïnteresseerde leraren gebruiken ICT-toepassingen voor didactische doelen.

Directie denkt na over communicatiebeleid met betrekking tot ouders en leerlingen.

Directie en team maken afspraken om ICT-bekwaamheid als doel te formuleren. Voorlopers worden benaderd om een rol te spelen in dit proces.

Het team snapt de noodzaak om leerlingen complexe digitale vaardigheden aan te leren (zoals mediawijsheid en computational thinking) en enkele collega's passen vormen van digitale didactiek toe in hun klas.

Er zijn afspraken over volgsystemen en administratieve pakketten en over de communicatie met leerlingen en ouders, passend bij de AVG.

ICT-bekwaamheid is opgenomen in de gesprekkencyclus als een doorlopend aandachtspunt.

Het team is getraind in de door de organisatie vastgestelde basisvaardigheden. Mediawijsheid en informatievaardigheden zijn geïntegreerd in verschillende vakgebieden.

In klassen is te merken dat leraren in staat zijn om een veilig digitaal klimaat te creëren.

Leersituatie: leraren beschikken over vaardigheden om ICT in hun les te betrekken. Ze kennen de verschillende soorten ICT die in de eigen context goed werken.

ICT-bekwaamheid is onderdeel van de professionele houding van iedereen. Veel leraren participeren in netwerken binnen en buiten het bestuur.

Strategisch schoolbeleid zorgt voor een integrale aanpak van digitale geletterdheid in het lesprogramma. De kennis over digitale geletterdheid is actueel en op peil.

Communicatie met leerlingen en ouders verloopt natuurlijk en het team voelt de voordelen van duidelijke afspraken hierover.

sterk aanwezig



 Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 5.3 Een uitgewerkt beleid voor digitale leermiddelen passend bij de visie op onderwijs

licht aanwezig

Proces: er is een besef dat leermiddelenbeleid bepaald moet worden.

Het keuzeproces voor leermiddelen is voornamelijk gebaseerd op spontane vergelijkingen met andere scholen.

Aanschaf: een aantal leraren schaft (zelf) ICT-leermiddelen aan op basis van een inschatting van leerlingbehoefte.

Implementatie: er is een beetje aandacht voor implementatie van nieuwe (digitale) leermiddelen.

Er is een beeld van welk leer materiaal bij het onderwijs van de school past.

Proces: er is een stappenplan gemaakt voor leermiddelenbeleid en stappen worden projectmatig uitgevoerd.

Het keuzeproces gebeurt systematischer door opstellen van criteria, en oriëntatie op de markt leidt tot keuzes.

Aanschaf: aanbesteding op enkele onderdelen wordt uitgevoerd.

Gebruik: methode is een springplank naar andere materialen.

Vanuit de onderwijsvisie is in beeld gebracht welke leermaterialen nodig zijn.

Het keuzeproces richt zich op leermiddelenbeleid, met goede criteria, oriëntatie, proefgebruik, communicatie met leveranciers en/of dienstverleners.

Aanschaf: aanbesteding op verschillende aspecten van het leermiddelenbeleid, zoals: contractbeheer, implementatie, hulp bij gebruik en aanschaf.

Gebruik: bewuste mix van methode en andere materialen (ook open materialen).

sterk aanwezig

Vanuit strategische keuzes is er een doorlopende cyclus waarin leermiddelenbeleid is geregeld.

Het team is volledig op de hoogte, ziet de voordelen van gezamenlijk beleid en doet verbetervoorstellen.

Er is een bewuste keuze voor verschillende servicelevels in contracten.

Samenwerking met andere besturen wordt gebruikt om inkoopvoordeel te behalen en kennis uit te wisselen.



 Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?



## 5.4 Een uitgewerkt beleid voor infrastructuur passend bij de visie op onderwijs

licht aanwezig

sterk aanwezig

Directie begint zich bewust te worden van de wenselijkheid om overal flexibel te kunnen werken en samen te werken binnen en/of buiten het klaslokaal of het schoolgebouw.

Functionele vragen vanuit de onderwijspraktijk vormen de basis voor de keuze rond devices, internettoegang en beheer.

> Zie ook De rol van ICT in hoofdstuk 8

De keuzes voor administratiepakketten en platformen zijn centraal gemaakt. Directie volgt hierin en inventariseert de gebruikte apparaten en licenties.

Directie zorgt dat enkele leraren hun ervaringen rond gebruik van de platformen en technologie structureel delen met hem en collega's.

Directie/bestuur bereidt zich voor op het kiezen van een goede ICT-leverancier. Functionele wensen worden in kaart gebracht voor standaard ICT-middelen (apparaten, verbinding met het netwerk en het internet).

Gerichte vragen aan ICT-ondersteuners worden naar tevredenheid beantwoord.

De teams en de leerlingen hebben devices in gebruik die ondersteunend zijn aan de gebruikte leerstof en methoden. Zowel binnen als buiten de school is het gebruik gegarandeerd. Mogelijkerwijs ook thuis.

Zowel binnen als buiten de school is het gebruik gegarandeerd. Mogelijkerwijs ook thuis.

Bij vragen en problemen met een mobiel device is er een beschikbaar aanspreekpunt vanuit de leverancier, die zorgt voor een oplossing op afstand (Mobile Device Management), of voor vervanging van een apparaat.

Infrastructuur: team kan overal en met elk ICT-apparaat gebruikmaken van middelen om te leren en te werken.

Directie en team leveren proactief hun functionele vragen aan de externe leverancier, die een antwoord formuleert in ICT-oplossingen.



Hoe weet je dit/waaraan kun je dit zien?

### Schoolprofiel

# Zo staan wij ervoor

## Rubric 1: Leerling en onderwijs

1.1 Leerlingen ervaren eigenaarschap en betrokkenheid

1.2 Leerlingen ervaren autonomie

1.3 Leerlingen ervaren dat hun persoonlijke en sociale ontwikkeling net zo belangrijk is als hun cognitieve ontwikkeling

1.4 Leerlingen hebben zicht op hun eigen ontwikkeling

1.5 Leerlingen ervaren afgestemde didactiek



## Rubric 2: Innovatieve teams

2.1 Gedeelde visie en opvattingen

-  +

2.2 Gedeelde verantwoordelijkheid voor alle leerlingen

-  +

2.3 Professionals met diverse achtergronden werken samen ten behoeve van het leren en ontwikkelen van alle kinderen

-  +

2.4 Een reflectieve onderzoekende houding en praktijkonderzoek

-  +

2.5 Leren in netwerken en in samenwerking met partners

-  +

## Rubric 3: Leidinggeven aan innovatief onderwijs

3.1 Creëren van een lerende cultuur

-  +

3.2 Leidinggeven aan de onderzoekende cultuur

-  +

3.3 Gedeeld/gespreid leiderschap

-  +

3.4 (Bege)leiden van de onderwijskundige inrichting

-  +

3.5 (Bege)leiden van de visieontwikkeling






-  +

3.6 Verantwoording van de aanpak







-  +



## Rubric 2: Innovatieve teams

- 2.1 Gedeelde visie en opvattingen 
- 2.2 Gedeelde verantwoordelijkheid voor alle leerlingen 
- 2.3 Professionals met diverse achtergronden werken samen ten behoeve van het leren en ontwikkelen van alle kinderen 
- 2.4 Een reflectieve onderzoekende houding en praktijkonderzoek 
- 2.5 Leren in netwerken en in samenwerking met partners 

## Rubric 3: Leidinggeven aan innovatief onderwijs

- 3.1 Creëren van een lerende cultuur 
- 3.2 Leidinggeven aan de onderzoekende cultuur 
- 3.3 Gedeeld/gespreid leiderschap 
- 3.4 (Bege)leiden van de onderwijskundige inrichting 
- 3.5 (Bege)leiden van de visieontwikkeling 
- 3.6 Verantwoording van de aanpak 



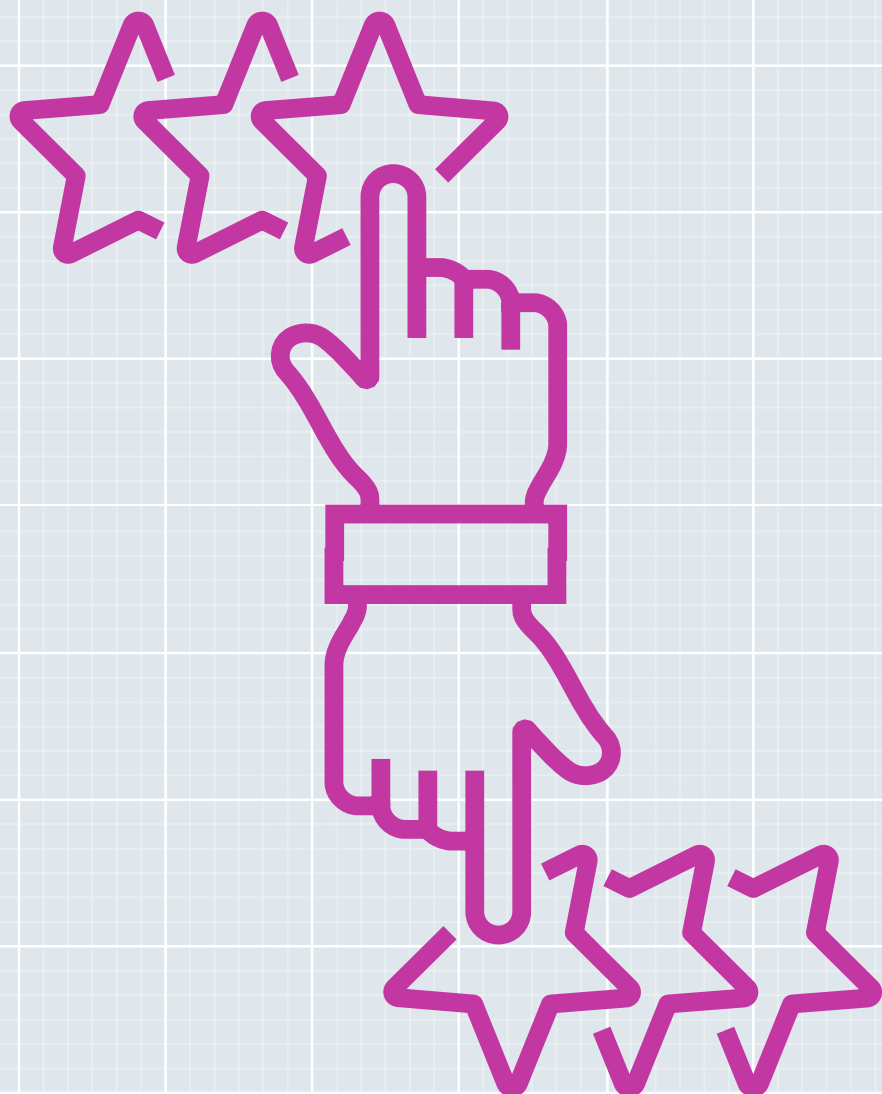
 Aantekeningen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



 Aantekeningen

A large white rectangular area containing 30 vertical dotted lines for taking notes.



## LITERATUURLIJST

### Hoofdstuk 1: Inleiding

Bruggink, M., & Harinck, F. (2012). De onderzoekende houding van leraren: wat wordt daaronder verstaan. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 33 (3), 46-53. Geraadpleegd van <http://kernvakckv.nl/handige-sites-en-publicatie/de-onderzoekende-houding-.pdf>

### Hoofdstuk 2: Verantwoording en leeswijzer

Fullan, M. (2011). *Learning is the Work*. *Unpublished paper*. Geraadpleegd van <http://www.michaelfullan.ca/media/13396087260.pdf>

Kennisnet (2019). *Onderwijsvernieuwing met technologie. Een internationale blik*. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/artikel/onderwijsvernieuwing-met-technologie-een-internationale-blik/>

### Hoofdstuk 3: Hoe sluit ik aan bij de (toekomstige) leefwereld van mijn leerlingen?

Kennisnet (2017). *Monitor Jeugd en Media 2017: minder digitaal vaardig dan gedacht*. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/artikel/monitor-jeugd-en-media-2017-minder-digitaal-vaardig-dan-gedacht/>

Van der Molen, W., & Kirschner, P. (2017). *Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op*. *Whitepaper*. Geraadpleegd van <https://www.ou.nl/-/whitepaper-met-de-juiste-vaardigheden-de-arbeidsmarkt-op>

Ros, A., Lieskamp, M., & Heldens, H. (2017). *Leren voor morgen. Uitdagingen voor het onderwijs*. Huizen: Pica.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

### Hoofdstuk 4: Hoe lever ik maatwerk aan ieder kind?

Faber, J. M., & Visscher, A. J. (2016). *De effecten van Snappet: Effecten van een adaptief onderwijsplatform op leerresultaten en motivatie van leerlingen*. Enschede: Universiteit Twente. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/artikel/leerlingen-presteren-beter-dankzij-slimme-tablet/>

Haelermans, C., & Ghysels, J. (2014). *Rekenvaardigheden verbeteren met adaptief ICT-programma*. 4W: Weten Wat Werkt en Waarom, 3(4), 14-21. Geraadpleegd van <http://cdn.muiswerk.nl/wetenwatwerktenwaarom.pdf>

Molenaar, I., van Campen, C.A.N., & Gorp, K.V. (2016). *Rapportage Kennisnet. Onderzoek naar Snappet; gebruik en effectiviteit*. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/artikel/leerlingen-presteren-beter-dankzij-slimme-tablet/>

Van der Valk, T. (2014). *Excellentie en differentiatie: Met praktijkvoorbeelden van vo-scholen uit het netwerk van het Junior College Utrecht*. School aan zet. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsdatabank.nl/87203/excellentie-en-differentiatie/>

Van der Vegt, A.L., Kieft, M. & H. Bekkers (2019). *Differentiatie in de klas: wat werkt?* NRO: Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2019/09/Kennisrotonde-publicatie-Differentiatie.pdf>

Van der Wilt, F., Bruijn, A., Stam, R., & Van der Veen, C. (2018). *Digitale adaptieve leermiddelen in het onderwijs. Een destillaat van 11 vragen en antwoorden van de Kennisrotonde*. NRO: Den Haag. KR112, 7. Geraadpleegd van [https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/68756588/pdf\\_Destillaat.pdf](https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/68756588/pdf_Destillaat.pdf)

#### Hoofdstuk 5: Hoe kan ik met gebruik van ICT beter personaliseren?

Van der Vegt, A.L., De Jong, A. & Exalto, R. (2017). *Verhoogt gepersonaliseerd onderwijs de resultaten van alle leerlingen in het primair onderwijs?* NRO: Den Haag. KR148. Geraadpleegd van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2017/06/148-Antwoord-Gepersonaliseerd-leren.pdf>

Marquenie, E., Opsteen, J., Ten Brummelhuis, A., & Van der Waals, J. (2014). *Elk talent een kans. Verkenning van gepersonaliseerd leren met ICT*. Geraadpleegd van <https://leerling2020.nl/wp-content/uploads/2017/08/Onderzoeksnotitie-gepersonaliseerd-leren.pdf>

Voogt, J., Sligte, H., Van der Beemt, A., Van Braak, J., & Aesaert, K. (2016). *E-didactiek. Welke ict-applicaties gebruiken leraren en waarom?* Geraadpleegd van [https://nro.nl/wp-content/uploads/2016/05/E-didactiek\\_Welke-ict-applicaties-gebruiken-leraren-en-waarom.pdf](https://nro.nl/wp-content/uploads/2016/05/E-didactiek_Welke-ict-applicaties-gebruiken-leraren-en-waarom.pdf)

#### Hoofdstuk 6: Hoe trek ik met mijn onderwijs nieuwe leerlingen aan?

Ten Brummelhuis, A. (2017). *Vier in balans-monitor 2017*. Stichting Kennisnet. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/publicatie/vierinbalans/Vier-in-balans-monitor-2017-Kennisnet.pdf>.

#### Hoofdstuk 7: Lerarentekort! Hoe zorg ik voor voldoende handen in de klas?

Jonkman, R., Van der Lei, L., & Van der Neut, I. (2016). *Aandacht geven op afstand*. Geraadpleegd van [https://onderzoek.kennisnet.nl/app/uploads/2016/12/aandacht\\_voor\\_docent\\_definitief.pdf](https://onderzoek.kennisnet.nl/app/uploads/2016/12/aandacht_voor_docent_definitief.pdf)

#### Hoofdstuk 9: Handvatten bij veranderen

Biesta, G.J.J., & Pols, W. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*. Amsterdam: Boom Lemma.

Biesta, G.J.J. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Phronese.

Boonstra, J. & De Caluwé, L. (2007). *Interveniëren en veranderen*. Deventer: Kluwer.

Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel (Educational Change and Development)*. London: Falmer Press.

Geijsel, F., Slegers, P., & Van den Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328. DOI: 10.1108/09578239910285561

Hall, G.E., & Hord, S.M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. New York: SUNY Press.

Handelzalts, A. (2019). *Collaborative curriculum development in teacher design teams*. Collaborative Curriculum Design for Sustainable Innovation and Teacher Learning, 159-173. Cham: Springer.

Hornig, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69.

Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: Open Universiteit.

Inspectie van het Onderwijs (2019). *De Staat van het Onderwijs 2019*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/hoofdpijnen-de-staat-van-het-onderwijs-2019>

De Koning, H. & Kroon, H. (2011). *Op een dag ben je leraar*. Meppel: Ten Brink.

Neeleman, A. (2019). *School autonomy in practice: School intervention decision-making by Dutch secondary school leaders*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.

Schildkamp, K., Handelzalts, A., Poortman, C., Leusink, H., Meerdink, M., Smit, M., & Hubers, M. (2014). *De datateam methode: Een concrete aanpak voor onderwijsverbetering*. Apeldoorn: Maklu.

Stoll, L. (2006). *Deciding where you are as a professional learning community. Professional Learning Communities: source materials for school leaders and other leaders of professional learning – Booklet 8*. London: NCSL. Geraadpleegd van <https://dera.ioe.ac.uk/16505/>

Verbiest, E. (2014). *Leren innoveren: Een inleiding in de onderwijsinnovatie*. Apeldoorn: Maklu.

Verschuren, D. (2013). *Het geheim van de innovatieve schoolleider [The secret of the innovative school leader]*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

#### Overige bronnen (bij de rubrics en bijlagen)

Den Besten, N., & Van der Linden, E. (2011). *Een lerende schoolcultuur*. Heerlen: RdMC/OU.

Creemers, B.P., Stoll, L., Reezigt, G., & ESI Team (2007). *Effective school improvement – Ingredients for success: The results of an international comparative study of best practice case studies*. International handbook of school effectiveness and improvement, 825-838. Dordrecht: Springer.

De Groot, S. (2015). *Het schone in organisaties. Over design thinking en acht ontwerpprincipes voor functionele schoonheid in organisaties*. Deventer: Vakmedianet. Geraadpleegd van <https://www.businezz.nl/media/9/9789462760400.pdf>

Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L. & Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 25:2, 257-281, DOI: 10.1080/09243453.2014.885452

Kieft, M., & Van der Grinten, M., & De Geus, W. (2016). *Samenwerking in beeld*. Geraadpleegd van <https://www.oberon.eu/ons-portfolio/item/samenwerking-in-beeld.html>





**Hoe sluit ik aan bij de (toekomstige) leefwereld van mijn leerlingen?**  
**Hoe kan ik met gebruik van ICT beter personaliseren?**  
**Hoe zorg ik voor voldoende handen in de klas?**

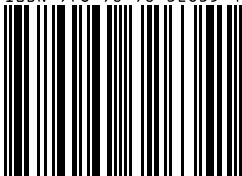
Het zou mooi zijn één antwoord te kunnen geven op de vraag wat de beste manier is om het onderwijs te organiseren en in te richten. Maar de realiteit is dat er meer dan één schets is en dat we ons onderwijs voortdurend vernieuwen, verbeteren en veranderen terwijl de winkel openblijft, en er constante druk is op het team.

Met dit boek willen we scholen in het PO, die de ambitie hebben hun onderwijs eigentijds in te richten, concrete voorbeelden en handvatten bieden om vorm en inhoud te geven aan de eigen schoolontwikkeling. Je vindt hier niet alleen praktijkverhalen, maar ook doorkijkjes naar achterliggende kennis uit onderzoek en beschrijvingen van ontwikkelprocessen.

We hopen dat dit boek inspireert, aanzet tot discussie, of juist vragen oproept over hoe het anders – nóg beter – kan.

[lucasonderwijs.nl/  
dekunstvanhetveranderen](http://lucasonderwijs.nl/dekunstvanhetveranderen)

ISBN 978-90-90-32635-1



9 789090 326351 >

